

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Ondřej Mašek

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program: N6209 - Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Manažerská informatika

**Využití produktového managementu jako efektivního
nástroje řízení velkých společností a korporací**

Product Management as an ultimate tool for operating large and major
enterprises

ONDŘEJ MAŠEK

Číslo práce: DP-MI-KIN-2008-08

Vedoucí práce: Ing. Klára Antlová, Ph.D. (Technická univerzita v Liberci, katedra informatiky)

Konzultant: Ing. Jana Škabrouťová (Segment Manager, GTS Novera, a.s.)

Počet stran: 55

Počet stran příloh: 5

Datum odevzdání: 11. ledna 2008

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 11. ledna 2008

.....

Resumé

Produktový management a s ním spojené řízení velkých společností a korporací nejsou záležitostí novou. V zahraničí má tento typ řízení tradici bezmála osmdesátí let. V této práci jsem se však zaměřil na to, jak vypadá produktový management dnes, pro jaké firmy je vhodný a jaké kroky by měla firma udělat, pokud chce úspěšně zavést produktové oddělení. Zároveň jsem popsal jednotlivá úskalí práce samotných produktových manažerů a to zejména v kontextu poslední doby charakteristické bouřlivým rozvojem informačních a komunikačních technologií. Díky výzkumu provedenému mezi českými společnostmi se mi navíc podařilo získat přehled o využití produktového managementu v českých podmínkách. Závěry vyvozené z tohoto výzkumu jsem porovnal s informacemi dostupnými v zahraniční literatuře a doplnil o vlastní zkušenosti získané v době mé praxe v produktovém oddělení společnosti GTS Novera, a.s. Pro tuto společnost jsem pak s využitím výsledků výzkumu navrhl optimalizaci začlenění a vnitřní struktury produktového oddělení.

Abstract

Product management as a tool for operating large and major enterprises is not any hot new. This type of management has almost 80-year tradition in the abroad. However, in this thesis I have focused mainly on how the product management looks today, for which companies it is appropriate and which steps should a company make, if it wants to implement product department successfully. I have also described many different aspects of product manager's job, particularly in context of recent years which are characterized by rapid advancement of information and communication technologies. Besides, thanks to the research I had done among Czech companies, I have acquired a view about the use of product management under Czech circumstances. I compared the results of this research with information from available foreign literature and added my own experience gained during my practice in the product department of GTS Novera company. Finally, I have designed the optimization of integration and internal structure of the product department for this company, with the use of the research results.

Obsah

Resumé	5
Abstract	5
1. Seznam použitých zkratk	7
2. Úvod	8
2.1 Cíl práce.....	9
2.2 Přístup k práci	9
3. Úvod do produktového / segmentového managementu	10
3.1 Produkt vs. Segment	11
3.2 Historie produktového managementu.....	12
3.2.1 Globální produktový management	12
3.3 Cíle produktového managementu, strategie a taktika	13
3.4 Struktura produktového oddělení a začlenění v rámci firmy.....	14
3.4.1 Vytýčení vhodné struktury.....	15
3.4.2 Typy začlenění produktového managementu	16
3.4.3 Vytýčení úkolů a povinností (produktových) manažerů	18
3.4.4 Vhodné vlastnosti produktových manažerů	19
3.4.5 Profesní rozvoj a hodnocení práce produktových manažerů.....	20
3.5 Práce produktových manažerů	21
3.5.1 Životní cyklus produktu	23
3.5.2 Analýza portfolia.....	25
3.5.3 Informační systémy	26
3.5.4 Produktová dokumentace	28
3.5.5 Produktoví specialisté	29
4. Výzkum využití produktového managementu v českých firmách	30
4.1 Organizace a technické pozadí výzkumu	31
4.1.1 Webový formulář – technické řešení a design	31
4.1.2 Výběr firem a navázání komunikace.....	33
4.2 Účastníci výzkumu – segmentace	34
4.3 Výsledky výzkumu	37
4.3.1 První část výzkumu	37
4.3.2 Druhá část výzkumu.....	40
5. Produktový management v GTS Novera	44
5.1 Produktové portfolio	44
5.2 Stávající organizační struktura	46
5.3 Návrh nové organizační struktury	49
6. Závěr	503
7. Seznam použité literatury	55
8. Přílohy.....	56
Příloha č. 1 - Seznam otázek, výzkum využití PM v českých společnostech	56
Příloha č. 2 - Seznam oslovených firem a kontaktů.....	58
Příloha č. 3 - E-mail pro oslovení manažerů v českých společnostech.....	59
Seznam elektronických příloh na CD	60

1. Seznam použitých zkratk

PM	produktový management
SM	segmentový management
(B-2-C)	Business to Customer (prodej koncovému zákazníkovi)
(B-2-B)	Business to Business (velkoprodej)
SOHO	Small office Home office (malé firmy, domácí kanceláře)
SME	Small Medium Enterprises (střední firmy)
LE	Large Enterprises (velké firmy)
ME	Major Enterprises (velké korporace)
IS	informační systém
PR	Public Relations (vztahy s médii a veřejností, neplacená reklama)
CTO	Contribution to Overhead (produktový příspěvek na režijní náklady)
CEO	Chief Executive Officer (generální ředitel)
HR	Human Resources – personální oddělení
FTP	File Transport Protocol
XHTML	eXtensible Hypertext Markup Language (jazyk pro tvorbu webových stránek)
SQL	Structured Query Language (jazyk pro přístup k databázi)
PHP	jazyk pro tvorbu dynamických webových stránek
IT/CT	informační technologie / komunikační technologie
SPAM	nevyžádaná pošta (hromadně odesílaná, obtěžující)
VoIP	Voice over IP – přenos hlasového volání pomocí internetového protokolu
ERP	Enterprise Resource Planning
CRM	Customer Relationship Management
ADSL	Asymmetric Digital Subscriber Line

Motto: “If you want to be a bad product manager, treat product development as a democracy.
If you want to be a good product manager, rely on leadership rather than voting to drive product development.”

Product development is not a democracy
<http://www.goodproductmanager.com>

2. Úvod

Každá větší firma, ať už je její zaměření jakékoliv, se během své existence musí dříve či později vyrovnat s tím, že vnitřní organismus (rozumějte oddělení, zaměstnanci) začne preferovat své vlastní zájmy před zájmy firmy – ztrácí se vazba na zákazníka. I když pak v takové firmě bude výborně fungující marketing, který bezchybně zjistí potřeby zákazníka a aktivně vytvoří poptávku, stále chybí někdo, kdo potřeby zákazníka přemění v produkt (výrobek, službu) a kdo zajistí napříč celou firmou spolupráci k uspokojení těchto potřeb.

Pokud firma nabízí pouze jeden produkt, lze si představit, že si vedení (nezávisle na struktuře firmy) s takovým problémem snadno poradí. Problém se však stává komplikovanější s tím, jak roste počet různých produktů či produktových řad, které firma nabízí a také s tím, jak roste počet různých zákaznických segmentů, kterým firma produkty dodává. Pak se bez odpovídajícího zásahu změni řízení produktů v chaos, kdy není jasné, které produkty jsou perspektivní a které ne, kdy je celková koordinace výroby či poskytování služeb ponechána na pospas navzájem soupeřícím vedoucím jednotlivých oddělení a kdy firma spěje k celkovému úpadku.

V takové situaci je dnes již standardem zavedení produktového oddělení. Skupina specialistů – manažerů pak řídí životní cyklus jednotlivých produktů či produktových řad. Každý takový manažer je pak v podstatě ředitelem virtuální firmy ve firmě zodpovědný primárně za koordinaci vnitřního organismu firmy za účelem uspokojení potřeb zákazníka konkrétním produktem či produktovou řadou. I když se většinou tyto specialisté zařazují do oblasti středního managementu, jsou to především oni, kdo de facto největší měrou ovlivňují strategii a hlavně každodenními rozhodnutími taktiku firmy.

Mám to štěstí, že jsem se téměř tři roky mohl pohybovat v oblasti produktového managementu v jedné z největších telekomunikačních společností v České republice a mohl tak sledovat každodenní práci těchto specialistů. A nejen to. Sám jsem si tuto práci mohl vyzkoušet, a to nejdříve na pozici Product Specialist a později i Product Manager. Doufám, že se i díky mé osobní zkušenosti stane tato práce pro čtenáře zajímavým pohledem do světa řízení velkých společností a korporací.

2.1 Cíl práce

První část této práce by měla posloužit jako stručný úvod do problematiky produktového managementu a to zejména v kontextu poslední doby ovlivněné rozvojem internetu a informačních technologií obecně. Vysvětlím v ní, jaké typy organizační struktury jsou vhodné pro různé společnosti a jak je možné do těchto struktur včlenit produktový management. Zároveň se budu věnovat práci produktových manažerů, jejich každodenním povinnostem a úkolům.

V druhé části se zaměřím na výzkum PM v českých společnostech. Pomocí webového dotazníku se pokusím zjistit údaje o uspořádání českých produktových oddělení a o práci českých manažerů. Bude velmi zajímavé porovnat informace z dostupné literatury (viz. níže – kapitola 2.2) s výsledky výzkumu a nakonec i s mou vlastní zkušeností.

V závěrečné části nastíním současné specifické uspořádání produktového oddělení společnosti GTS Novera, kde jsem ve třetím ročníku studia na Technické univerzitě v Liberci vykonal roční řízenou praxi a kde jsem později pracoval jako produktový manažer. Bude důležité vysvětlit, jaké služby tato společnost nabízí a jak se toto portfolio podepsalo na struktuře firmy včetně produktového oddělení. S využitím výsledků výzkumu z druhé části práce se pokusím navrhnout vylepšení, či úplnou reorganizaci této struktury.

2.2 Přístup k práci

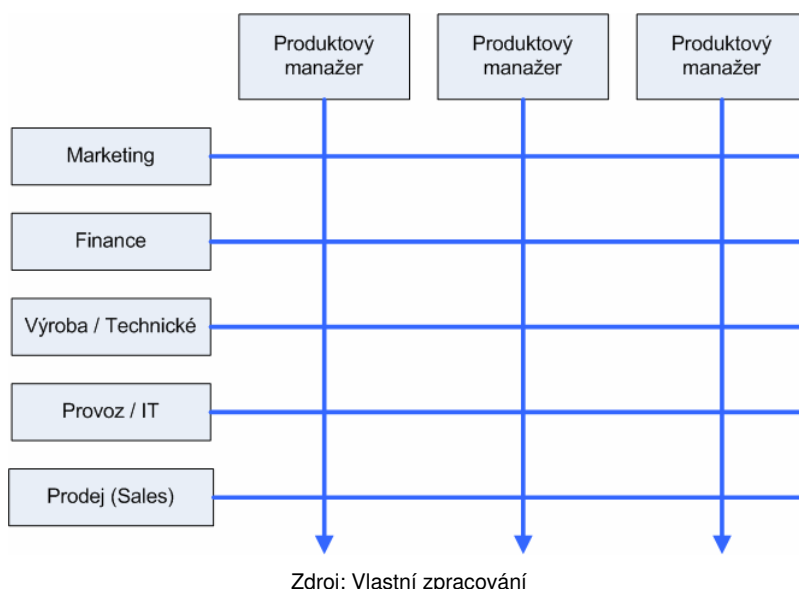
Ve své práci využiji informací, které jsem získal z teoretických i praktických zdrojů v závislosti na obsahu jednotlivých kapitol. Nejdůležitějším zdrojem pro první, teoretickou část práce, mi budou dvě dostupné knihy mapující systematicky problematiku produktového managementu - kniha *Product Manager's Handbook* od autorky Lindy Gorchels a *Software Product Management Essentials* od autorky Allysy Dver. Poznatky z těchto knih doplním o vlastní zkušenosti a o další informace ze zdrojů dostupných na internetu, ať už se jedná o stránky ekonomicky zaměřených periodik, odborné články, nebo prezentace nezávislých konzultačních společností. V dalších částech pak využiji zejména materiálů a praktických zkušeností z doby mého působení ve společnostech Contactel s.r.o a GTS Novera, a.s.

3. Úvod do produktového / segmentového managementu

Produktový management ve smyslu organizačního uspořádání je dnes hojně využíván ve všech typech firem a společnostech. Můžeme ho najít u výrobců dodávajících koncovým zákazníkům (B-2-C), u velkovýrobců (B-2-B), u společností nabízejících služby (finance, IT, telekomunikace) i u některých neziskových společností (v literatuře slouží jako příklad nemocnice). [1]

Jedná se v podstatě o maticové uspořádání firmy (viz. obrázek č. 1), kdy jednotlivé dílčí útvary (Prodej, Finance, Výroba, Provoz, Marketing, IT) propojuje vertikálně produktové oddělení. Pracovníci tohoto oddělení spolupracují s vedoucími jednotlivých oddělení. U nich si rezervují zdroje (pracovníky) pro svůj produkt a vytvářejí tak virtuální týmy – v podstatě malé firmičky ve firmě. Počet pracovníků, kteří „pracují pro produktového manažera“ v čase značně kolísá a to podle priorit, které vedoucí produktového oddělení a vedení firmy přiřadí jednotlivým produktům.

Obrázek č. 1 – maticové uspořádání firmy



Hlavní výhodou takového uspořádání je vazba na zákazníka ztělesněná osobou produktového manažera. Ten nejen že ve spolupráci s marketingem sleduje potřeby zákazníka, ale je zodpovědný i za monitoring konkurence a všeobecných trendů trhu. Zároveň zná aktuální stádium životního cyklu produktu (viz. kapitola 3.5.1) a provozní a hospodářské výsledky. Všechny tyto informace pak může přenést do jednotlivých oddělení a tím pozitivně motivovat jednotlivé pracovníky. Produktový manažer je rovněž osobou, která aktivně podporuje spolupráci mezi jednotlivými odděleními ve firmě. Firma je pak schopna pružně reagovat na měnící se podmínky trhu.

Maticové uspořádání má však i své nevýhody. Mezi nejzávažnější patří ne zcela vyjasněné pravomoci při vedení pracovníků (analogický problém se vyskytuje kupříkladu i v projektovém řízení). Pokud nějaký zaměstnanec pracuje pro určitý produkt, má v jednom okamžiku dva zadavatele práce. Jeden je vedoucí jeho oddělení a druhý je produktový manažer. Pokud není ve firmě 100% vyjasněné

(procesně definované) přidělování zdrojů pro jednotlivé produkty, dochází často ke konfliktům – pracovníci odmítají pracovat pro daného manažera kvůli jiné práci přidělené vlastním vedoucím. Zároveň stojí za pozornost, že jednotliví produktoví manažeři spolu často soupeří, což vede opět k boji o zdroje ve firmě. Pokud toto soupeření přeroste „zdravou“ mez, může to vést opět k chaosu a v konečném důsledku oslabení firmy. Závěrem bych rád zmínil ještě jednu zajímavost uváděnou v literatuře. Může se stát, že manažer začne preferovat produkt samotný (jako výtvar, „dítě“ manažera) před skutečnou potřebou zákazníka a začne ho bránit, i když všechny reálné ukazatele hovoří pro nějakou radikální změnu nebo pro ukončení života produktu. V tomto okamžiku je pak na vedoucím produktového oddělení či na vedení firmy, aby takovou situaci rozpoznalo a včas zasáhlo.[1]

3.1 Produkt vs. segment

Mezi výrazy „produktový“ a „segmentový“ nemusí být fakticky zase až takový rozdíl – záleží na úhlu pohledu. Produktový manažer má na starosti řízení životního cyklu produktu nebo produktové řady. Konkrétní produkty, za které je zodpovědný se mohou od ostatních ve firmě diferencovat buď technologicky (např. způsobem výroby) nebo cílovým segmentem zákazníků. Někdy právě použité technické řešení determinuje cílovou skupinu a naopak. Příkladem může být výroba kvalitnějšího či luxusního zboží pro bohatou vrstvu zákazníků a výroba běžně kvalitního zboží pro tzv. mainstream (střední vrstva zákazníků). V některých firmách se tedy výraz „produktový“ velmi blíží výrazu „segmentový“ management / manager. Přesněji řečeno, tyto firmy nepotřebují rozlišovat mezi produktovým a segmentovým managementem.

Existují ale firmy, kde je výroba či poskytování služeb natolik komplexní záležitostí, že postihuje jak různé technologické postupy výroby, tak různé zákaznické skupiny. Jako příklad mohou posloužit některé telekomunikační společnosti. Ty nabízejí své služby jak pro zákazníky z řad domácností (HOME), malých firem (SOHO), středních a velkých firem (SME), tak pro velké firmy a korporace (LE, ME). Každý z těchto segmentů má samozřejmě své specifické potřeby a přání. Zároveň se však dvě služby určené pro stejný segment mohou diametrálně technologicky lišit.

Vezměme si například domácnost. Pro tu mohou být určeny služby připojení k internetu pomocí pevné linky a zároveň i mobilní telefonie s běžnými tarify pro koncové uživatele. Tedy dvě naprosto technologicky, parametricky a kvalitativně odlišné služby. Úkolem produktového manažera je propojit různá oddělení v rámci firmy a zajistit spolupráci při uspokojování zákazníka. K tomu je samozřejmě zapotřebí i určitá znalost technického řešení (technologie, IS, procesy). I když je možné, že by jediná osoba mohla alespoň do určité míry porozumět technologii mobilních hlasových sítí a zároveň i technologii pevných datových linek, tento přístup by byl značně neefektivní a neúměrně náročný na znalosti. Proto se v tomto případě často využívá toho, že stejné technologie lze nabídnout více zákaznickým skupinám. Připojení k internetu pomocí pevné linky se hodí nejen domácnostem, ale i malým a středním firmám. Rozdělení produktů mezi manažery tak probíhá na technickém základě.

Pak se ale může stát, že několik manažerů míří se svými produkty na stejný zákaznický segment. V tomto případě pak může docházet k přílišné soutěživosti, nekoordinovanosti v komunikaci a ve výsledku ke zmatení zákazníka a snížení úspěšnosti prodeje. Zde se tedy vytváří prostor pro nového pracovníka, který sjednotí služby založené na různých technologiích a vytvoří ucelenou nabídku pro daný segment. Tímto pracovníkem je samozřejmě segmentový manager. Pro něj již není důležité technické řešení, ale uspokojení několika různých potřeb zákazníka v dané cílové skupině. Do maticové struktury (oddělení, produkt) se nám tak přidává třetí rozměr (segment).

Z výše uvedeného je zřejmé, že využití produktového, segmentového nebo obou typů managementu se bude v každé jednotlivé firmě značně lišit v závislosti na typu výroby / poskytování služeb a na cílových segmentech zákazníků. K tomuto tématu se ještě vrátím v kapitole 3.4.

3.2 Historie produktového managementu

První případ využití produktového managementu můžeme nalézt již ve 30. letech minulého století. Tvůrcem tohoto modelu je firma Procter&Gamble. Tato firma v roce 1931 nabízela dvě značky mýdel. Zatímco prodej značky Ivory probíhal nadmíru dobře, značka Camay značně zaostávala. Vedení firmy se tedy rozhodlo, že značku Camay dostane na starost speciálně vyčleněný manažer. Tím došlo k vytvoření konkurenčního boje v rámci dvou značek jednoho výrobce. Tento tah byl natolik úspěšný, že většina firem vyrábějících spotřební zboží velmi rychle tento model převzala.[14]

Velmi záhy se produktový management stal součástí marketingu i u všech ostatních typů společností. Během 60. let se tento model začal běžně vyučovat na zahraničních univerzitách. V té době také vznikl marketingový koncept čtyř P (tvůrcem je profesor N. Borden - Harvard Business School). Každý manažer by měl podle tohoto konceptu při vytváření produktu brát v úvahu následující oblasti:

- Product - výrobek nebo služba, včetně požadavků na kvalitu (vlastnosti)
- Place - místo, cílový trh na kterém bude produkt prodáván
- Price - cenu, aby byla zajímavá z hlediska zákazníka a zároveň splnila podmínky profitability
- Promotion – reklama a PR

Tento koncept se stal standardem v produktových odděleních nejprve ve Spojených státech a později i všude ve světě. Později bylo dokonce přidáno několik dalších P jako například People (lidé), Process (procesy) a Provision of customer service (poskytnutí zákaznické péče).[14]

3.2.1 Globální produktový management

Velikou událostí, která významně ovlivnila a urychlila vývoj PM a způsob práce manažerů, bylo rozšíření internetu a rozvoj ostatních IT/CT systémů v 90. letech. Prakticky každá firma (a to dnes platí obzvláště pro Českou republiku) má nějaké kontakty se zahraničím - ať už se jedná o dodavatele, zákazníky nebo jen o monitoring nových trendů (zahraniční firmy s obdobným

předmětem podnikání). Můžeme si být téměř jisti, že pokud se ve světě objeví nějaký nový produkt nebo trend, velmi rychle (v řádech měsíců) se rozšíří i do ostatních zemí.

Díky tomu, že globalizace postihuje všechny aspekty podnikání a všechny činnosti ve firmě, dochází k exponenciálnímu nárůstu požadavků na znalosti produktového manažera (jako specialisty na to, co se v každém oddělení děje s jeho produkty). Obtížnější je i kontrola a následná koordinace činností (neustále zlepšování procesů) mezi odděleními. Produktové oddělení se tedy stává více a více závislejší na kontrolních mechanismech – reportech v podstatě ze všech informačních systémů ve firmě. Zvládnutí této džungle systémů a nejrůznějších dat je klíčem k úspěšnému řízení produktů. Více se o této problematice zmíním v kapitole 3.5.3.

3.3 Cíle produktového managementu, strategie a taktika

Produktové oddělení, mnohem více než jiná oddělení ve firmě, je primárně zodpovědné za plnění cílů firmy (ať už hospodářských či jiných). Zajímavé však je, že zde existuje silná zpětná vazba, kdy toto oddělení samo definici cílů ovlivňuje. Podklady, na základě kterých vedení firmy (potažmo vlastníci nebo akcionáři) rozhoduje o cílech pro příští období, dodává produktové oddělení (nejčastěji ve spolupráci s finančním oddělením). Už v tomto okamžiku lze tedy vysledovat možnost ovlivnit definici příštích cílů. Vedení firmy se totiž nerozhoduje na základě surových dat, ale na základě zpracovaných výsledků zahrnujících i doporučení týkající se jednotlivých produktů a trendů trhu s těmito produkty spojenými.

Jakmile jsou dány cíle firmy, je už na produktovém oddělení, aby připravilo cíle pro jednotlivé produkty. Mezi dílčí produktové cíle je možno zařadit například:

- dosažení nebo udržení určité úrovně zisku (nebo minimalizace ztráty)
- objem prodeje v kusech nebo v CZK (podíl na trhu)
- dosažení nebo splnění určité úrovně marže

Na základě dílčích produktových cílů pak jednotliví manažeři spolu s pracovníky ostatních oddělení připraví dílčí rozplánování strategie. To se týká zejména:

- komunikační strategie (rozpočet, obsah, média) – Marketing
- prodeje (prodejní argumenty, prodejní kanály, typ prodeje) – Obchod (Sales)
- technických úprav produktů (vlastnosti produktu, procesy) – Výroba / IT / Provoz a pod.
- zákaznické a interní podpory produktu – Provoz, Zákaznická podpora
- vývoje nových produktů – Vývoj, Projektová kancelář, všechna další oddělení
- ukončení výroby / provozu – všechna oddělení

Z pohledu času a znalostí jsou nejnáročnější ty činnosti, které se týkají celé firmy – tedy vývoj a

úprava stávajících produktů. Procesy, které tyto činnosti popisují patří k těm nejsložitějším, které můžeme ve firmě najít a podléhají několikastupňovému schvalování (vedoucími jednotlivých oddělení).

Kromě přípravy dílčí strategie tkví význam produktového managementu v aktivním vytváření taktiky firmy - tedy v každodenním rozhodování pokud možno v souladu se strategií. Každé takové rozhodnutí pak může mít okamžitý vliv na plnění cílů firmy. Pokud například konkurenční firma neočekávaně zlevní svůj produkt, má manažer v krátkodobém horizontu v podstatě dvě možnosti. Buď sníží cenu a tím pomůže udržet objem prodeje na dané úrovni při současném snížení marží a tedy i zisku nebo ponechá cenu nezměněnou a tím sníží objem prodeje. Ať už se rozhodne jakkoliv (na základě elasticity poptávky, teorie her a pod.), bude to mít okamžitý účinek na plnění cílů.

Okamžitá rozhodnutí se týkají prakticky každého aspektu produktu. Ať už je jakýkoliv problém v jakémkoliv oddělení, odpovědní pracovníci ho řeší ve spolupráci s produktovým manažerem. Ten pak sdílí s těmito pracovníky odpovědnost za rozhodnutí, které společně učinili. Rozdělení odpovědnosti je přitom závislé na definici organizační struktury a na přesném popisu jednotlivých pracovních pozic.

3.4 Struktura produktového oddělení a začlenění v rámci firmy

Přeměna klasické (funkční) organizační struktury v jakoukoliv formu maticové organizační struktury zahrnující produktový management vyžaduje pečlivé plánování. Aby produktoví manažeři pochopili své úkoly, je bezpodmínečně nutné připravit popis jejich pracovní pozice (Job Description). Ostatní oddělení musí z tohoto popisu rovněž pochopit, co mají od této pozice očekávat. Ukazatele (objem prodeje, marže, zisk), podle nichž jsou produktoví manažeři hodnoceni, jsou závislé na práci a podpoře mnoha ostatních pracovníků ve firmě. A přitom produktoví manažeři nemají nad těmito pracovníky žádnou přímou kontrolu. Každá firma si zároveň musí ujasnit cíle – co od nové struktury očekává. Bohužel, mnoho společností (zvláště středně velké podniky většinou bez zahraniční účasti) zavádí pozici „Product Manager“ jen proto, že ostatní firmy mají tuto pozici také, a přitom netuší, co taková pozice obnáší.

Zavedení produktového managementu je spojeno se čtyřmi základními kroky. Firma by měla nejdříve zvážit, jestli je produktový management tou pravou organizační strukturou a pokud ano, měla by rozhodnout o hierarchii – pozicích v takové struktuře. Ve druhém kroku by firma měla jasně specifikovat úkoly a odpovědnost produktových manažerů, stejně tak jako ostatních pracovníků. Dále je třeba popsat, jak si vedení firmy představuje vlastnosti vhodných adeptů na pozici produktového manažera a vyčlenit odpovědného vedoucího, který v souladu s touto představou provede nábor pracovníků do nových pozic. Čtvrtým krokem je vytvoření systému pro reporting práce a pro hodnocení produktových manažerů s jasně definovanými veličinami.

3.4.1 Vytýčení vhodné struktury

Produktový management je vhodný pro firmy, kde varieta nebo množství produktů přerostlo únosnou mírou a kde tudíž klasická struktura přestává fungovat. To může mít několik příčin:

- firma nabízí velké množství příbuzných produktů, více než může osamocený marketingový manažer zvládnout, a to i přesto, že tyto produkty putují na příbuzné trhy stejnými prodejními kanály
- jednotlivé produkty se od sebe liší cílovým segmentem (zákazníky s rozdílnými požadavky) a různými prodejními kanály
- k uspokojení požadavků trhu je potřeba velké množství specifických (např. technických) znalostí – v tomto případě bude produktový manažer nucen spolupracovat na vývoji produktu s dalšími odděleními

Na druhou stranu existují další typy organizační struktury, které se hodí pro různé situace ve firmě a na trhu (viz. Tabulka 1).

Tabulka č. 1 – Organizační struktury pro různé typy produktů a situace na trhu

Charakteristika produktu / trhu	Možná organizační struktura
Veliké množství produktů mířících na omezené množství tržních segmentů. Úspěch produktů závisí na stálém dohledu manažera.	Produktový management
Firma prodává do několika různých segmentů. Produkty nevyžadují speciální úpravy (přizpůsobení) na přání zákazníka, důležité je spíše spojení (balíčkování) produktů pro jednotlivé segmenty.	Segmentový management
Spojení dvou předchozích situací. Záleží na tom, jestli převládá varieta a množství produktů nebo varieta cílových tržních segmentů.	Segmentový management s produktovými manažery a nebo produktový management se segmentovými manažery
Firma prodává několika málo velkým odběratelům s různými potřebami odlišnými od zbytku zákaznické báze.	Zaměření na VIP klienty (Key account management)
Vývoj nových produktů je pro firmu časově náročný a stává se kritickým – nová pozice je nezbytně nutná aby převzala nové produkty	Projektový nebo produktový manažer pravděpodobně jako pracovník technického (i když ne nezbytně) oddělení

Zdroj: [1]

Pokud jsou produkty v nějakém odvětví blízkými substituty (z pohledu zákazníka prakticky stejné), zavedení tradičního produktového managementu vytvoří pravděpodobně tlak na vytvoření drobných odlišností produktů – diferenciaci. V tomto případě by však bylo vhodnější zavést spíše segmentový (tržní) management. Segmentoví manažeři jsou využíváni k tomu, aby prorazili na různé trhy s danou produktovou linií. Důležitější než úpravy a vývoj produktů jako takových, je příprava samotného trhu. Segmentový manažer může například vytvořit balíčky (různé kombinace) firemních výrobků či služeb tak, aby to co nejvíce vyhovovalo zákaznickým potřebám. V tomto případě zde také může (i nemusí)

být potřeba pro vytvoření jedné nebo několika speciálních pozic pro produktové manažery – ti pak spolupracují se „segmentem“ v oblastech, kde je nutná hlubší znalost produktu (komplikovanější výroba nebo produkt jako takový).

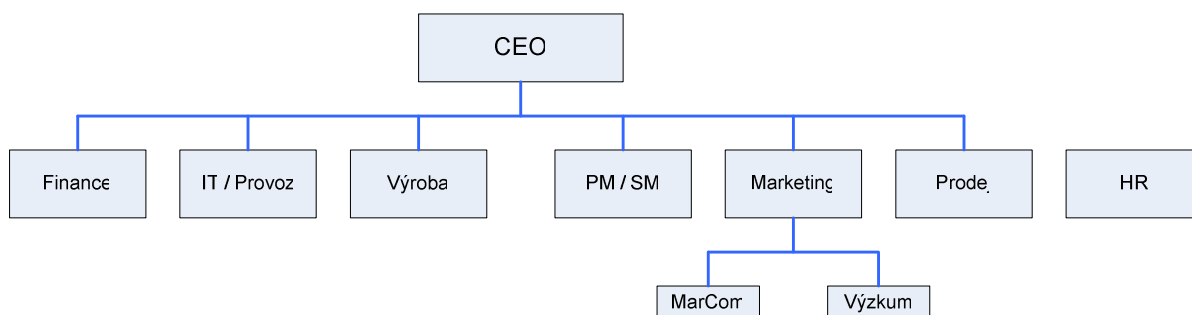
Jedním z podtypů segmentového managementu je i Key account management, tedy management nejdůležitějších klientů. Jakmile se podaří odhalit nejdůležitější (největší) zákazníky / odběratele na daném trhu, jednotliví Account manažeři se stanou zodpovědnými za odkrytí specifických potřeb každého jednotlivého zákazníka. Podle těchto potřeb se pak snaží „ušít“ jednotlivé produkty a služby s nimi spojenými na míru. Pokud běžný produktový manažer začne trávit nepřiměřené množství času s nějakým konkrétním zákazníkem, měla by být co nejdříve vytvořena nová pozice právě pro Account manažera (samozřejmě za předpokladu, že se jedná o lukrativního zákazníka). Ten se pak zaměří na implementaci nových specifických požadavků.

3.4.2 Typy začlenění produktového managementu

Z pohledu kooperace s příbuznými odděleními (Marketing, Obchod) je možno vysledovat několik různých typů organizační struktury.

Prvním případem, využívaným spíše ve velkých společnostech, je organizace v rámci samostatné organizační jednotky přímo pod generálním ředitelem (viz. obrázek č. 2). Produktový ředitel se v tomto případě může exkluzivně soustředit pouze na produktové portfolio. Tento užší avšak detailnější pohled pak může velmi efektivně předávat generálnímu řediteli potažmo vedení firmy (vlastníkům, akcionářům). To samé platí samozřejmě i pro opačný směr – vedení firmy může velmi efektivně skrze osobu produktového ředitele ovlivňovat směr vývoje produktového portfolio. Avšak osamostatnění produktového oddělení s sebou přináší i nevýhody. Nejvýznamnější je ztížení komunikace a kooperace s příbuznými odděleními – a to zejména s Marketingem (marketingová komunikace) a Obchodem (Sales, Prodej). V praxi to pak vypadá tak, že každý z vedoucích jednotlivých oddělení hájí své zájmy a zájmy svých lidí. Snižuje se ochota ke spolupráci, k hledání kompromisů a k řešení problémů.

Obrázek č. 2 – PM jako samostatné oddělení

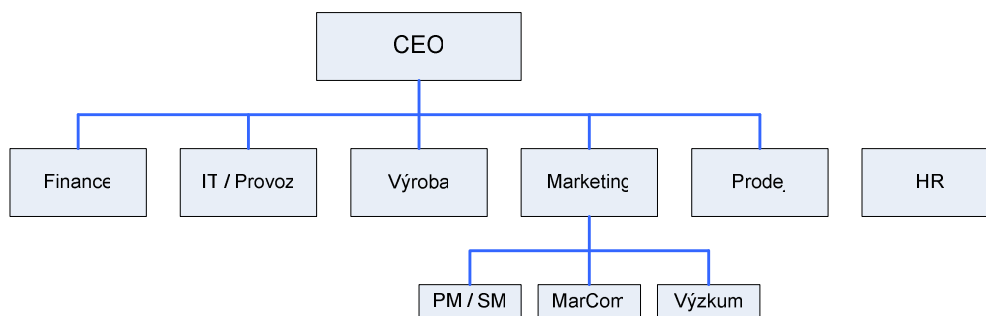


Zdroj: Vlastní zpracování

Pravděpodobně nejčastějším umístěním produktového managementu je organizace v rámci oddělení

Marketing (viz. obrázek č. 3). Marketingový ředitel pak mívá typicky zodpovědnost za marketingovou komunikaci (reklama, média, PR), marketingový výzkum (monitoring médií, dotazníky) a produktový / segmentový management (správa produktového portfolia). Podle velikosti firmy pak pod sebou marketingový ředitel mívá vedoucí jednotlivých menších oddělení nebo jen konkrétní pracovníky. U velkých firem je třeba dávat pozor na to, aby hierarchie takového uspořádání byla co neplošší (horizontální). Zbytečné množství jednotlivých vertikálních stupňů struktury (vedoucí vedoucích a pod.) totiž snižuje osobní odpovědnost, kreativitu a akce schopnost jednotlivých pracovníků.

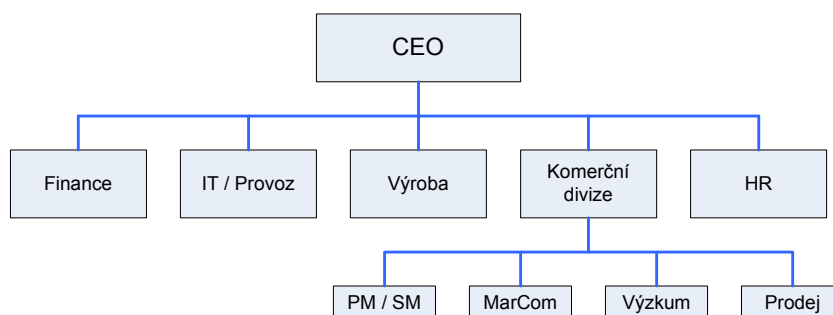
Obrázek č. 3 – PM jako součást oddělení Marketing



Zdroj: Vlastní zpracování

U menších firem (i když ne jenom u nich) bývá zastoupen třetí typ organizační struktury (viz. obrázek č. 4). Jedná se o spojení všech oddělení, které mají přímou návaznost na zákazníka, do jednoho velkého oddělení nebo divize. Tato divize pak konkrétně zahrnuje marketing, obchod, produktový management a někdy i technickou podporu (oddělení zákaznické péče). Výhoda takového uspořádání je zcela zjevná – firma je schopna velmi pružně reagovat na potřeby zákazníka. Ať už se objeví jakýkoliv problém nebo podnět ze strany zákazníků, osoba ředitele této divize bude ztělesňovat vůli a ochotu tento problém vyřešit. Zároveň je možné předpokládat, že míra kooperace v rámci divize bude na velmi vysoké úrovni. Avšak stejně jako u předchozího typu struktury, i tady je třeba se vyvarovat zbytečnému růstu hierarchie vertikálním směrem. Zároveň s tím, jak firma roste, bude pro ředitele této divize čím dál obtížnější řídit všechny oblasti své působnosti a předávat nezkreslené informace vedení firmy. Objem práce je v takových případech zkrátka nad možností jediné osoby.

Obrázek č. 4 – PM jako součást komerční divize



Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační strukturu PM významným způsobem ovlivňuje ještě jeden faktor – a to způsob vývoje nových produktů. Je běžné, že produktoví manažeři věnují vývoji nových produktů nezanedbatelnou část svého pracovního času. U zvláště složitých produktů se však může stát, že objem času věnovaného vývoji přeroste únosnou mez a manažer se tak nebude moci věnovat již existujícím produktům. Některé firmy si tak vytvořily speciální pozici manažera vývoje produktů nebo mají přímo oddělení vývoje (projektů). Toto malé oddělení pak opět může být součástí jak produktového tak technického oddělení.

3.4.3 Vytýčení úkolů a povinností (produktových) manažerů

Při zavádění nové maticové struktury je, více než kdy jindy, nutné detailně popsat, jak bude tato struktura fungovat, jakým způsobem bude proveden přechod na takovou strukturu a jaké budou vztahy mezi klíčovými manažery. Cílem je předejít zbytečným chybám v komunikaci a jiným nedorozuměním, které v takových případech nastávají. Kromě definice rolí samotných produktových manažerů je rovněž důležité popsat i role ostatních pracovníků, s nimiž produktoví manažeři přicházejí běžně do styku. Protože se v každé společnosti bude jednat o unikátní role jejichž popis nelze zobecnit, uvedu zde hypotetický příklad.

Představte si firmu se třemi produktovými manažery, manažerem marketingové komunikace, manažerem marketingového výzkumu a regionálními manažery prodeje (všichni strukturálně podléhají marketingovému řediteli). Produktoví manažeři by v tomto případě měli vytvořit strategické cíle a pokyny pro své produkty, získávat informace o trhu (zákazníci, dodavatelé a konkurence) na něž svými produkty míří, poskytovat podporu prodeji (školení - prodejní argumenty, příprava obchodních materiálů) a rozhodovat o vývoji, úpravách nebo ukončení života jednotlivých produktů. Manažer marketingové komunikace by měl produktovým manažerům pomoci při přípravě prodejních a podpůrných materiálů (design firemního webu, letáků, smluvních dokumentů a pod.). Zároveň by měl koordinovat a řídit veškeré aktivity týkající se reklamy a PR. Manažer marketingového výzkumu by pak měl mít na starosti veškeré aktivity týkající se detailního pochopení potřeb a chování zákazníka a schopnosti obstát s produkty firmy před konkurencí. Zároveň by měl poskytovat vstupní informace pro celkový růst firmy a vyhledávat příležitosti pro akvizice a pod. A konečně, regionální manažeři prodeje by měli řídit jednotlivé prodejce (obchodní zástupce, partnery a pod.), poskytovat jim každodenní podporu (včetně znalostí produktového portfolia) a předávat produktovým manažerům přímou zpětnou vazbu od zákazníků.

Některé společnosti (zejména v sektorech B-2-B a služeb) vytvářejí pozice pro produktové manažery zejména kvůli jejich specifické (technické) znalosti některých výrobků či služeb (náročná výroba, procesně složité poskytování služby). V tomto případě je pak třeba jasně definovat vztahy, pravomoci a hranice mezi produktovým a technickým oddělením. Kupříkladu produktový manažer může na základě zjištěných požadavků zákazníka doporučit vývoj nového produktu a definovat jeho základní vlastnosti. Samotný vývoj produktu a jeho design však zůstane na technickém oddělení.

Příklad konkrétních odpovědností je uveden v tabulce č. 2. Tato tabulka byla vytvořena ve firmě zabývající se poskytováním finančních služeb.

Tabulka č. 2 – Příklad definice úkolů (firma poskytující finanční služby)

Generální ředitel <ul style="list-style-type: none"> • nastavení celkového směru vývoje a priorit společnosti • rozhodování o přidělení firemních zdrojů mezi jednotlivá oddělení
Ředitel komerční divize <ul style="list-style-type: none"> • příprava produktových plánů (business plan / business case) a schválení rozpočtu • rozhodování o přidělení zdrojů mezi produkty
Vývoj produktů <ul style="list-style-type: none"> • příprava studie proveditelnosti pro vývoj / úpravu produktů • koordinace vývoje a spuštění nových produktů
Výzkum trhu <ul style="list-style-type: none"> • měření a reporting produktových podílů na trhu • příprava jednorázových výzkumů trhu (dotazníků a pod.)
Marketing a komunikace <ul style="list-style-type: none"> • příprava a koordinace marketingové a obchodní komunikace • spolupráce při vytváření marketingových plánů • vykonávání marketingových plánů
Obchodní oddělení <ul style="list-style-type: none"> • vyhledávání nových obchodních příležitostí • uzavírání obchodů
Provozní oddělení <ul style="list-style-type: none"> • efektivní poskytování služeb • poskytování každodenní zákaznické podpory
Personální oddělení <ul style="list-style-type: none"> • vývoj a implementace plánu profesního rozvoje produktových manažerů • příprava speciálních školení rozvíjejících dovednosti produktových manažerů
Oddělení kvality <ul style="list-style-type: none"> • pomoc při stanovení a kontrole standardů kvality • zlepšování procesů a zpětné hodnocení implementace

Zdroj: [1]

3.4.4 Vhodné vlastnosti produktových manažerů

I když neexistuje žádný univerzální popis vlastností správného produktového manažera, i tak lze vysledovat některé rysy, vlastnosti a zkušenosti, které by měl úspěšný produktový manažer mít. Mezi často zmiňované obecné vlastnosti patří orientace na firmu a zároveň schopnost pohledu ze strany zákazníka, schopnost motivace lidí a zdravá sebedůvěra. Mezi potřebné dovednosti je možné zařadit schopnost organizace, zvládání vlastního pracovního času a komunikační schopnosti. V mnoha

odvětvích je rovněž vyžadováno technické nebo obchodní nadání. Konkrétní požadavky se budou samozřejmě lišit, a to zejména podle toho, jakou roli firma produktovým manažerům přiřadí. [7]

Společnosti, jež nabízejí své produkty koncovým zákazníkům, většinou vidí roli produktového manažera spíše jako koordinátora nebo jako osobu zodpovědnou za implementaci firemní strategie (v širším smyslu). Oproti tomu společnosti nabízející své produkty firemnímu sektoru vidí produktového manažera ve více vedoucí roli. Větší důraz je rovněž kladen na monitoring konkurence a Business Intelligence. [1]

3.4.5 Profesní rozvoj a hodnocení práce produktových manažerů

Jak již bylo řečeno, produktoví manažeři potřebují pro svou práci směsici nejrůznějších znalostí (o produktu, trhu, odvětví) a dovedností (např. interpersonální management). Hned po nástupu do nové firmy věnují většinu svého pracovního času získávání těchto znalostí. Zpracovávají informace o produktech, zákaznících a konkurenci. Postupně s tím, jak roste jejich zkušenost, se však zaměření jejich práce a profesního vzdělávání mění. Více času věnují získávání komplexních znalostí z oblastí jako například finance, marketing a strategické plánování. Zároveň s tím rozvíjejí své komunikační a manažerské dovednosti (team-building a vedení pracovníků).

Zkušenosti z nejrůznějších společností ukazují, že vychovat efektivního produktového manažera může trvat velmi dlouho dobu (tři až pět let).[1] Společnost se musí během této doby postarat o vhodnou motivaci, školení a vůbec o celkový profesní růst manažera. Za tímto účelem by měl být vytvořen dokument popisující způsob péče o rozvoj manažerů (vhodné kurzy, přednášky a pod.). Zároveň by mělo docházet k pravidelným hodnotícím rozhovorům s nadřízeným. Primární zodpovědnost za celkový rozvoj manažerů má vedoucí příslušného oddělení (marketingový ředitel, PM ředitel a pod.).

Aby byli produktoví manažeři schopni vykonávat efektivně svoji práci, musí si velmi pracně vybudovat „cestičky“ a vztahy napříč celou firmou. Při výběru a poté i hodnocení těchto manažerů pak musí být schopnost překročit hranice klasické struktury velmi pečlivě sledována. V některých firmách je totiž pozice produktového manažera chápána jako pozice spasitele, který se o vše kolem produktu postará. Často dochází k přílišnému důrazu na bezpečné (neambiciózní) výsledky. Produktoví manažeři se pak zaměří spíše na plnění krátkodobých cílů s tím, že je vidět okamžitý výsledek jejich práce, než na dlouhodobé budování hodnoty produktu pro zákazníka. Zároveň pak manažeři budují své vlastní pozice v rámci firmy (využívají právě oněch „cestiček“), místo toho, aby se snažili vylepšit pozici produktu na trhu.

Konkrétní hodnotící kritéria produktových manažerů závisí na očekávání vedení firmy. Většinou se jedná o plnění objemu prodeje, případně dosažení určité úrovně zisku. Pokud je hodnotícím kritériem právě zisk, je třeba rozlišovat mezi podílem na zisku a skutečným ziskem s plně alokovanými režijními náklady. Podíl na zisku je možné získat odečtením všech přímých, manažerem

kontrolovaných nákladů od příjmů za prodej daného produktu. Tyto přímé náklady je možné považovat za příspěvek na celkovou režii (CTO - Contribution to Overhead). Měření zisku s pomocí CTO je mnohem účelnější než měření plně alokovaného zisku, protože zde není nutné zkoumat metody, jakými byly společné režijní náklady rozděleny mezi jednotlivé produkty. Správné rozpočítání a detailní rozdělení režíe navíc mnohdy zabere zbytečně velké množství času, který by se dal využít mnohem lépe. To samozřejmě neznamená, že celková režíe není důležitá - pro celkové finanční výsledky je samozřejmě nepostradatelná.

Některé firmy zavádějící management kvality potlačují individuální ukazatele výkonnosti a dávají přednost hodnocení na základě celkových firemních výsledků. U některých dalších firem se můžeme setkat s tím, že manažeři jsou hodnoceni na základě kombinace jak firemních, tak osobních ukazatelů. Kromě finančních ukazatelů však mohou být produktoví manažeři hodnoceni i podle plnění nejrůznějších úkolů. Může se jednat například o:

- úspěšné uvedení nového produktu na trh
- udržení nebo rozšíření podílu na trhu (podle fáze životního cyklu produktu)
- dosažení určitého indexu spokojenosti zákazníků
- dosažení jiných specifických cílů spojených s předmětem podnikání firmy

3.5 Práce produktových manažerů

Práce produktových manažerů spočívá primárně v řízení všech aspektů týkající se svěřeného výrobku nebo služby s cílem uspokojit potřeby zákazníků a zároveň vytvořit a udržet dlouhodobý přínos pro firmu. Aby produktový manažer dosáhl tohoto cíle, musí se během své práce věnovat řadě činností. Tyto činnosti je možné rozdělit na každodenní (operativa), krátkodobé a dlouhodobé.

Mezi operativu, tedy každodenní povinnosti lze zařadit:

- aktualizace produktové dokumentace (viz. kapitola 3.5.4)
- školení obchodních zástupců a ostatních interních zaměstnanců
- monitoring událostí v odvětví – sběr informací o konkurenci, zákaznících
- poskytnutí každodenní podpory interním zaměstnancům (odpovědi na dotazy)
- vytváření „spojky“ mezi jednotlivými odděleními (viz. obrázek č. 5)
- řešení akutních událostí (problémů)
- kontrola rozpočtu a plnění produktových cílů
- příprava pravidelných reportů

Na krátkodobé bázi (měsíců až jednoho roku) by se měl manažer věnovat činnostem, jako například:

- příprava marketingových plánů a předpovědí

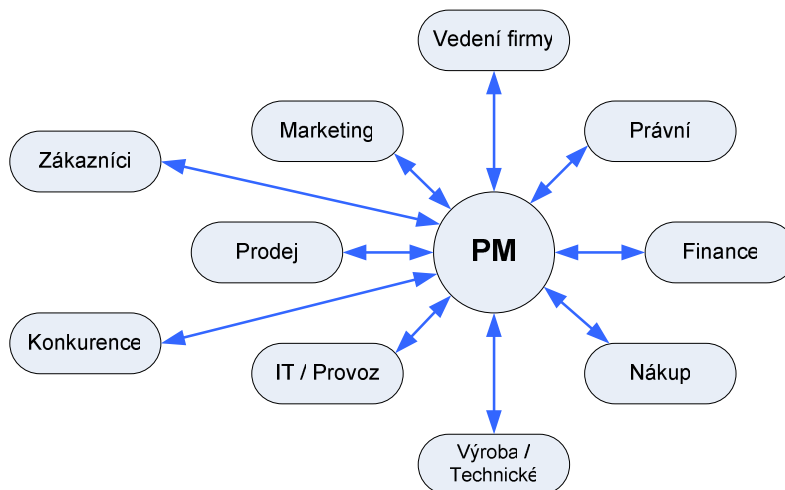
- spolupráce na implementaci a kontrola komunikační strategie
- účast na významných konferencích nebo seminářích v daném odvětví
- spolupráce na vývoji nových produktů
- odhad a příprava na akce konkurence
- úprava produktů za účelem snížení nákladů a zvýšení marže
- příprava doporučení týkající se rozšíření produktové řady
- spoluúčast na rozhodnutích a činnostech týkajících se ukončení produktů

Mezi činnosti týkající se dlouhodobých cílů pak patří ku příkladu:

- vytvoření dlouhodobé strategie produktu nebo produktové řady
- vyhledávání nových příležitostí na trhu (pro uvedení nových produktů)
- vytvoření doporučení týkající se změn, rozšíření a uvedení nových produktů

Vzhledem k tomu, že výše uvedených činností je opravdu hodně, mívají produktoví manažeři dosti značné problémy s prioritizací svého času. Na jednu stranu se na ně každý den valí mnoho dotazů, povinností týkajících se reportů a akutních problémů, které je nutno okamžitě vyřešit a na druhou stranu musí sledovat trh, zákazníky a konkurenci. A k tomu se ještě věnovat strategii, vývoji nových produktů a tak podobně. Z pohledu manažera to pak vypadá, jako by byl středem celého dění ve firmě (viz. obrázek č. 5).

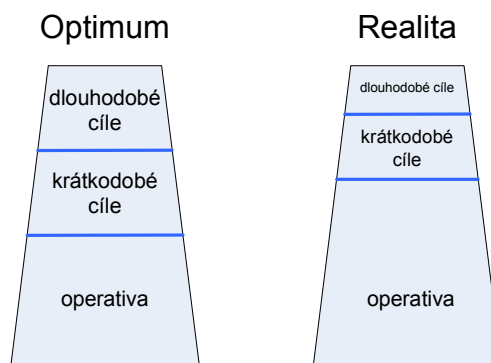
Obrázek č. 5 – Postavení ve firmě z pohledu produktového manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Teorie říká, že optimální rozložení pracovního času manažera mezi jednotlivé činnosti by mělo být v proporci 40 – 55 % pro operativu, 20 – 30 % pro krátkodobé aktivity a 15 – 25 % pro dlouhodobé cíle. V praxi však dochází k posunu těchto proporcí ve prospěch operativy (viz. obrázek č. 6).[1] Ve druhé části této práce, v dotazníku určeném českým společnostem, se pokusím platnost této informace pro české podmínky ověřit.

Obrázek č. 6 – Rozložení pracovního času produktových manažerů



Zdroj: [1]

3.5.1 Životní cyklus produktu

Produktoví manažeři musí v čase sledovat vývoj objemu prodeje jim svěřených produktů. Bylo zjištěno, že tento vývoj má u většiny produktů určité shodné fáze jimiž prochází. Těmito fázím se spolu se samotným výzkumem a vytvořením produktu souhrnně říká životní cyklus. Následující řádky popisují nejdůležitější fáze života produktu.

Fáze výzkumu a vývoje

Produktoví manažeři a marketingový výzkum zjišťují možnost budoucí poptávky po produktu nové kategorie, popř. konkurence přichází s novým produktem, který se firma se ji rozhodla rovněž nabízet. Jestliže nový produkt zapadá do strategie firmy a PM přesvědčí vedení firmy o nové možnosti na trhu, oddělení projektů nebo vývoje začíná pracovat na přípravě uvedení na trh. Firma vynakládá značné částky aniž ví, zda trh bude pozitivně reagovat. Vývojové náklady jsou značné, zisk žádný. Přesto je možné projekt v této fázi zastavit, jestliže jsou známy nové skutečnosti na trhu. Ztráta bude nižší, než kdyby se projekt zastavil později.

Fáze uvedení na trh

Produkt je nový, neznámý. Firma musí vynaložit značné částky na komunikaci, aby výrobek vešel do povědomí zákazníků. Reklamní kampaň se může orientovat na vyzkoušení výrobku. Prodeje jsou malé. V této fázi kupují tzv. inovátoři, kteří mají rádi nové produkty a počáteční problémy s kvalitou přehlédnou. Cílem firmy je, aby tato fáze byla co nejkratší a výrobek se dostal do fáze růstu prodeje. Jestliže je výrobek revoluční, první svého druhu a zájem zákazníků stoupá, konkurence se snaží výrobek napodobit. Je tedy nutné získat náskok. Je-li produkt unikátní a spotřebitelé mají zájem, cena může být vysoká. Tento postup se nazývá strategie ceny - sbírání smetany (skimming strategy). Firmě se vrací náklady na vývoj, vyšší cena omezuje příliš vysokou poptávku, kterou by v této fázi nebylo možno uspokojit, neboť nákup má problémy s dodavateli a výroba s kvalitou výrobku. Naopak negativní je, že konkurence se bude snažit rychle výrobek napodobovat. Druhou možností je nízká cena výrobku - průniková cena (penetration pricing). Tím zrazujeme konkurenci od napodobování a prodej vzroste velmi rychle.

Fáze růstu prodeje

Prodeje dynamicky rostou. Produkt již uspokojil první skupinu zákazníků a ti opakují nákup. Další skupiny zákazníků se přidávají a začínají výrobek kupovat. Objevují se první konkurenti. Trh roste, všichni dávají značné částky na reklamu a propagaci. Se zvyšujícím se počtem prodaných produktů klesá poměr nákladů za reklamu na jeden prodaný kus. Cena nemusí klesat, zvyšuje se zisk. Zvyšuje se počet prodejních míst, klade se důraz na důkladné pokrytí trhu. Konkurenční výrobci či poskytovatelé na trhu soupeří o distribuční a prodejní místa. Jsou většinou odstraněny dětské nemoci v oblasti kvality.

Fáze zralosti

Produkt je známý, prodává se velmi dobře. Lidé si ho oblíbili. Reklama a PR by měla motivovat zákazníka k loajalitě ke značce a k opakovanému nákupu. Je nezbytné udržovat, popřípadě prodlužovat fázi zralosti co nejdéle, neboť tato část je nejvýhodnější pro firmu. Firma dosahuje uspokojivého zisku. Výrobní oddělení již překonalo všechny problémy a může vyrobit množství, které prodej požaduje. I kvalitou je již produkt na svém vrcholu. Management firmy nutí prodejní oddělení zvýšit aktivitu i na opomíjených trzích. Produkt je možné inovovat a vylepšovat, přichází se s rozšířením produktové řady. Výhodné je najít pro produkt využití i v dalším novém segmentu. Marketing by se měl soustředit na zvyšování spokojenosti zákazníka.

Nasycení trhu

Křivka celkového množství prodaného produktu dosáhla maxima. Fáze růstu prodeje skončila a výrobci mohou zvýšit svůj podíl na trhu jen na úkor svého konkurenta. Fáze nasycení trhu je většinou nejdelší fází v životě produktu. Nejpozději zde musí být produkt inovován, zákazníkům je nabízeno vylepšení vlastností produktu. Komunikační strategie se stále orientuje na upevňování zákaznickovy věrnosti ke značce, přesvědčuje je o výhodách používání produktu. Konkurence nutí firmu zvyšovat výdaje za reklamu. Prodejní síť nutí výrobce či poskytovatele k různým slevám, následkem je snížení zisku. Nebezpečím se může stát orientace distribučních kanálů na jiné produkty, které jsou ve fázi růstu.

Pokles prodeje a stažení z trhu

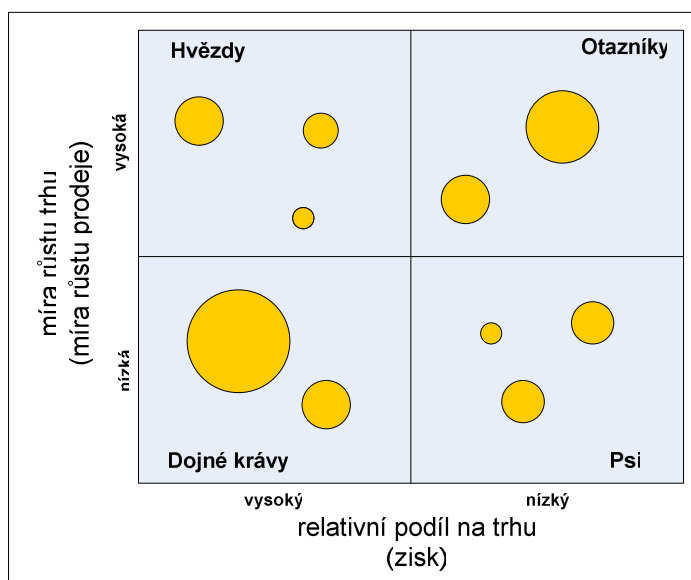
V této fázi se produkt nachází až do stažení z prodeje. Modifikace produktu byla již provedena v minulé fázi a na trhu se objevují novější a mnohem vyspělejší konkurenční produkty. Náklady na reklamu jsou již téměř nulové, výjimkou je nutnost podpořit výprodej před uvedením nového produktu. Také cena může být snížena pro urychlení výprodeje. Přesto je nutné udělat rozhodnutí o ukončení prodeje opatrně, neboť určitá skupina konzervativních zákazníků si na produkt zvykla tak, že se bude těžko orientovat na nový. Jedno z nebezpečí je, že pro ně bude nový produkt příliš technicky vyspělý či příliš drahý a oni dají přednost konkurenci. Oddělení komunikace se zákazníkem proto musí připravit pro nový výrobek reklamní kampaň, kde na jednu stranu ukáže na kontinuitu se starým

produktem a na druhou vyzdvihne inovace a zlepšení nového produktu.

3.5.2 Analýza portfolia

Hlavním úkolem produktového oddělení a primární zodpovědností vedoucího tohoto oddělení je kompletní řízení celého portfolia produktů. Existuje mnoho způsobů a metod, jak mezi sebou jednotlivé produkty porovnat a rozhodnout o jejich osudu. Mezi nejznámější a nejvyužívanější metody patří BCGA (Boston Consulting Group Analysis) matice. Grafickou podobu této metody ukazuje obrázek č. 8.

Obrázek č. 8 – BCGA matice



Zdroj: [12], [13], vlastní zpracování

Horizontálním směrem se do BCGA matice zanášejí produkty s ohledem na výši relativního podílu na trhu. Pokud manažer nemá tento údaj k dispozici, může pro zanesení jednotlivých produktů využít relativní míru dosahovaného zisku. Vertikální směr pak zohledňuje aktuální fázi životního cyklu produktů. Tímto směrem se produkty zanášejí podle míry růstu trhu. V případě nedostupnosti tohoto údaje je opět možné použít míru růstu prodeje. Jak je z obrázku č. 8 vidět, matice rozděluje produkty do čtyř skupin.

Otazníky mají nízký podíl na trhu ale vysoké tempo růstu prodeje. Jedná se tedy o produkty ve fázi uvedení na trh. I když se předpokládá, že růst prodeje bude i nadále pokračovat, nemusí to být pravidlem. V případě, že se to podaří, produkt se dostane do skupiny hvězd. Pokud ne, produkt se stává psem a je vhodným adeptem na stažení z trhu. Každá firma by měla mít alespoň několik málo produktů – otazníků. Znamená to, že nezaspala a vyvíjí nové produkty.

Hvězdy mají relativně vysoký podíl na trhu ale přitom se stále nacházejí se ve fázi růstu prodeje. Začínají generovat zisk. Produkty z této kategorie jsou příslibem budoucích tučných příjmů firmy a

jsou tedy adepty na posun do skupiny dojných krav.

Dojné krávy se největší měrou podílejí na samofinancování firmy. Mají značný podíl na trhu a zároveň generují největší zisk. Díky tomu, že se nacházejí ve fázi nasycení trhu, však není možné předpokládat další růst objemu prodeje. V této fázi tedy dojde buď k inovaci produktu a tím k udržení ve skupině dojných krav, nebo k postupnému úpadku a přesunu do skupiny psů.

Poslední skupinou jsou psi. Jedná se o produkty u nichž významně poklesl objem prodeje a zároveň generují nulový zisk či spíše ztrátu. U produktů v této skupině se již počítá s postupným stažením z trhu. Výjimku však mohou tvořit produkty (např. komplementy), které doplňují existující produktovou řadu a jejich stažení by snížilo prodej celé řady.

K analýze životního cyklu produktů potřebuje produktový manažer co nejpřesnější informace. Kromě externích zdrojů (průzkumy trhu) jsou jeho největším pomocníkem interní systémy a reporty. Na nejdůležitější z nich se zaměřím v následující kapitole.

3.5.3 Informační systémy

Značnou část pracovní doby stráví produktoví a segmentoví manažeři prací s nejrůznějšími informačními systémy. Konkrétní systémy a stupeň jejich integrace se samozřejmě budou v každé společnosti lišit. Existují ale typy systémů, které se nacházejí v podstatě v každé společnosti. Na následujících řádkách uvedu ty nejdůležitější z pohledu produktového manažera.

Mnoho společností dnes využívá tzv. ERP (Enterprise Resource Planning) systém. Ačkoliv termín ERP vznikl ve výrobním prostředí a původní význam tkvěl zejména v plánování efektivního využití zdrojů firmy, dnes má mnohem širší význam. ERP systémy jsou dnes vytvářeny tak, aby pokryly všechny základní činnosti ve firmě. Skládají se z jednotlivých modulů. Tyto moduly je možné rozdělit do několika skupin případně podsystémů [15]:

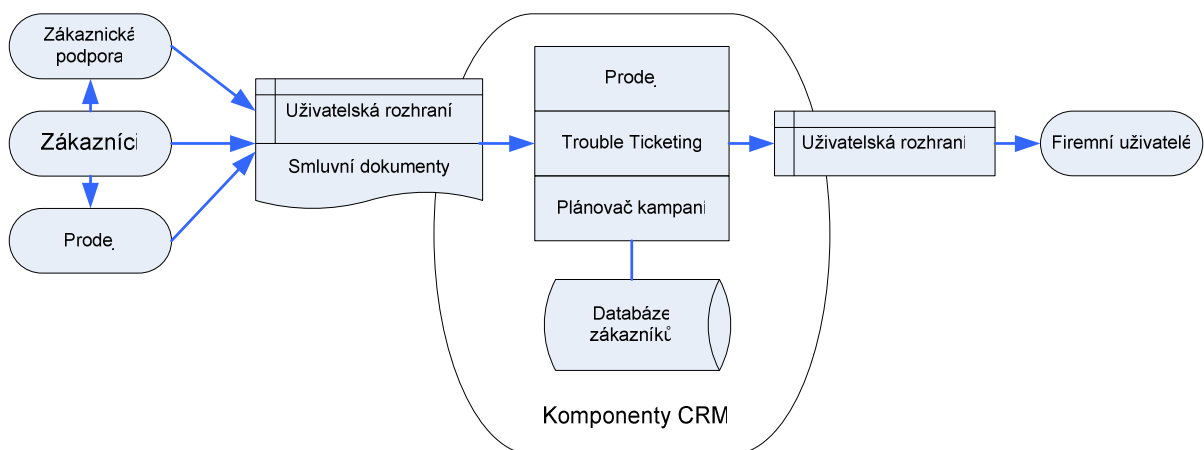
- *Výrobní / technické systémy*
 - výkresové a kreslicí aplikace, elektronické kusovníky, plánování kapacit, management výrobních procesů, management kvality, management nákladů a pod.
- *SCM systémy (Supply Chain Management)*
 - kompletní management logistických řetězců – řízení skladových zásob, příjem objednávek, nákup, přeprava, časové plánování dodávek a pod.
- *Finanční systémy (Billing)*
 - účetnictví, řízení cash flow, fakturace a pod.
- *Projektové systémy*

- řízení projektů, nákladů, zdrojů (časových, lidských, věcných, finančních)
- *Plánování lidských zdrojů*
 - odměňování zaměstnanců, školení a profesní růst, zaměstnanecké výhody
- *CRM systémy (Customer Relationship Management)*
 - řízení vztahů se zákazníkem - prodej a marketing, provize, řízení komunikace, řízení zákaznické péče a podpory
- *Data Warehouse*
 - získávání a zpracování dat z ostatních systémů, nejrůznější rozhraní směrem k zákazníkům, dodavatelům a vnitřním klientům (zaměstnancům)

Některé firmy využívají výše uvedené moduly v rámci integrovaného ERP systému od jednoho dodavatele. Během své praxe jsem se však setkal spíše s tím, že jednotlivé systémy implementovali různí dodavatelé a integraci si prováděla firma sama (případně využila outsourcing).

Kromě specifických systémů týkajících se oblasti podnikání firmy (např. výrobní či SCM systémy) je většině produktových manažerů společná práce zejména s CRM a Billing systémy / moduly. CRM je systém pro řízení vztahů se zákazníky. Pokud je tento systém propojen i s účetním systémem (Billing), postačí produktovému manažerovi k získávání dat pro většinu reportů a analýz a pro řešení značného množství problémů. Zjednodušené schéma CRM systému se základními komponentami ukazuje obrázek č. 7.

Obrázek č. 7 – Zjednodušené schéma CRM systému



Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní komponentou každého CRM systému je databáze zákazníků. Tato databáze by měla obsahovat jak stávající zákazníky firmy, tak oslovené i neoslovené potenciální zákazníky či odběratele. U stávajících zákazníků by mělo být uvedeno, jaké výrobky případně jaké služby odebírají. Čím podrobnější informace jsou u každého zákazníka uvedeny, tím větší je marketingová

hodnota takové databáze. Pokud je CRM propojeno s Billingem, je možné zároveň získat informace o tom, kolik zákazníci za jednotlivé produkty utrácí. Vzniká tak v podstatě nejdůležitější zdroj pro reporty určené produktovému manažeru (objem prodeje, tržby po produktech a pod.).

Další komponentou CRM hojně využívanou produktovými a segmentovými manažery je plánovač kampaní. Tato komponenta umožňuje kompletní řízení komunikace jak s potenciálními, tak se stávajícími zákazníky. Obsahuje data o tom, kdy a kým byl naposledy zákazník kontaktován, jaké produkty mu byly nabídnuty a jaký byl výsledek této nabídky.

Některé komponenty CRM systému, jejichž uživatelem není primárně produktový manažer, mohou rovněž nabídnout užitečné informace. To se týká například Trouble Ticket systému. Trouble Ticket (nebo také Case či Problem Case) se zakládá při každém dotazu či problému zákazníka, u kterého se předpokládá odezva či řešení ze strany firmy. Měl by obsahovat kompletní historii problému, od nahlášení zákazníkem přes jednotlivé akce firemních zaměstnanců až po vyřešení problému včetně odpovědi zákazníkovi a případné dohry (např. reparační). Souhrnná data z Trouble Ticket systému pak mohou produktovému manažeru odhalit největší slabiny produktu a nebo nabídnout jedinečné podněty k jeho vylepšení.

Na závěr této kapitoly bych se rád zmínil ještě o jednom nezávislém systému, který jsem i já během své práce velmi často využíval. Jedná se o úložiště dokumentů. Ačkoliv se opět podobá takového systému bude firma od firmy lišit (někde využívají pouze jednoduché úložiště v podobě adresáře na síťovém disku), dobré úložiště by mělo mít následující vlastnosti:

- vzdálený přístup (ať již z vnitřní nebo i z vnější sítě)
- přehlednost (členění po produktech, možnost vyhledávání podle typů atp.)
- schopnost ukládat historii - revize (verze) dokumentů
- integrace procesů schvalování dokumentů

3.5.4 Produktová dokumentace

Ke všem výrobkům nebo službám, které firma nabízí, se váže velké množství nejrůznější dokumentace. Pracovníkem, který je primárně za údržbu této dokumentace zodpovědný je samozřejmě produktový manažer. Jedná se například o dokumenty:

- Popis produktu
- technickou dokumentaci (výkresy, procesy a pod.)
- smluvní dokumentaci (ceníky, smlouvy)
- prodejní materiály (letáky, brožury)
- dokumenty podpory (uživatelské manuály)

Základním a nejdůležitějším dokumentem vytvářeným produktovým manažerem je Popis produktu

(ekvivalentní názvy mohou být Produktový manuál, Product Description, Product Fact-book a pod.). Tento dokument vzniká již v ranné fázi vývoje nového produktu (respektive ještě před samotným vývojem). Během celého vývoje a životního cyklu produktu pak odráží aktuální stav produktu tak, aby v případě změny produktového manažera mohl nový pracovník okamžitě navázat na svého předchůdce. Dokument by měl svým obsahem pokrýt většinu z následujících oblastí:

- situaci na trhu (cílový segment, SWOT analýza, konkurence a pod.)
- hlavní výhody produktu – prodejní argumenty
- popis kompletní marketingové strategie – průnik na trh, komunikace
- Business Case (kompletní finanční pozadí, odhady prodeje, náklady, marže a pod.)
- popis produktu - výčet vlastností
- popis nejdůležitějších procesů s produktem spojených
- odkazy na ostatní procesní a technickou dokumentaci

Rozsah správy ostatních dokumentů se bude firmu od firmy lišit. Stejně tak se bude lišit objem práce produktového manažera spojený s údržbou dokumentace v závislosti na tom, jestli firma využívá nebo nevyužívá produktové specialisty.

3.5.5 Produktoví specialisté

Značnou část práce produktového manažera rozebranou v předchozích kapitolách může převzít podřízený, pomocník manažera. V některých společnostech za tímto účelem zavedli pozici produktového specialisty (Product Specialist, Product Analyst, Segment Specialist a pod.). I když se v dostupné literatuře konkrétní přínos příliš nerozebírá, ze své vlastní zkušenosti mohu vypsát oblasti, kde využití specialisty významně ulehčí práci manažerovi. Jedná se zejména o:

- přípravu a údržbu druhořadé produktové dokumentace (návody, materiály)
- pomoc při přípravě, případně realizaci interních školení
- pomoc při podpoře obchodních zástupců – odpovědi na dotazy
- pomoc při přípravě reportů
- pomoc při řešení akutních problémů
- dílčí úkoly při úpravě a vývoji nových produktů

Odpověď na otázku, kolik firem využívá produktové specialisty a do jaké míry tato skutečnost ovlivňuje práci produktových manažerů bude součástí druhé části této práce – výzkumu PM v českých firmách.

4. Výzkum využití produktového managementu v českých firmách

Drtivá většina dostupné literatury a webových serverů mapujících oblast produktového managementu pochází ze zahraničí – a to konkrétně z Velké Británie nebo ze Spojených států amerických. Je tedy jasné, že veškeré zkušenosti a závěry uváděné v těchto zdrojích vycházejí z britské a americké firemní kultury. V České republice jsou vydávány knižní svazky zabývající se zejména managementem nebo marketingem (např. *VEBER J. a kolektiv: Management* nebo *HORÁKOVÁ H.: Strategický marketing*). Tyto knihy sice mohou pomoci produktovým manažerům v několika konkrétních dovednostech, nemapují ale specifické téma produktového managementu jako takového. Navíc v žádném případě nemohou posloužit k vyřešení otázek týkajících optimalizace maticové organizační struktury firmy zahrnující produktový případně segmentový management.

Značné množství velkých českých společností má zahraniční vlastnickou účast. Z toho by se dalo usuzovat, že v době, kdy tyto společnosti zaváděly produktový management (převážně druhá polovina 90. let minulého století), došlo k pouhému okopírování struktury a zavedených principů práce ze zahraničí. To by znamenalo, že jakýkoliv výzkum českých podmínek není třeba a že je možno plně spoléhat na zahraniční zdroje. Od doby prvotního zavádění produktového managementu však nevyhnutelně muselo dojít k nějakému vývoji a pravděpodobně i k „usazení“ v rámci českých podmínek. Produktový management začal být zároveň využíván i u středních společností, které mnohdy ani nemají zahraniční vlastníky či spoluvlastníky. Nabízí se tedy otázka, do jaké míry se dnes může uplatnění a podoba produktového managementu lišit u nás a v zahraničí. Zároveň by bylo užitečné zjistit, jestli existují signifikantní rozdíly mezi prací českých a zahraničních produktových manažerů.

Z výše uvedených důvodů jsem se rozhodl zorganizovat výzkum, který by měl v základních bodech odpovédět na následující:

- do jaké míry a v jakých odvětvích je produktový management v ČR využíván
- jak se mění začlenění PM do organizační struktury v závislosti na velikosti firmy a odvětví
- jak vypadá rozvržení činnosti produktových manažerů během pracovní doby

Zároveň jsem se rozhodl do výzkumu zařadit otázky týkající se vnitřního uspořádání produktového oddělení. Nejvíce mne zajímá, do jaké míry ovlivňuje zavedení pozic produktových specialistů (pomocníků a podřízených produktových manažerů) pracovní vytížení manažerů během dne. Dalo by se totiž předpokládat, že specialista odebere manažerovi značnou část operativní rutiny. Dále bude velmi zajímavé zjistit, jestli české společnosti využívají pozici produktového specialisty jako odrazový můstek v profesním růstu na produktového manažera. Tyto informace, spolu se zbytkem výzkumu, použiji v závěrečné části této práce - při návrhu optimalizace struktury produktového managementu pro společnost GTS Novera.

4.1 Organizace a technické pozadí výzkumu

Velmi dlouhou dobu jsem uvažoval nad tím, jakým způsobem bych měl oslovit české společnosti. Vzhledem k tomu, že na otázky výzkumu měli odpovídat zaneprázdnění manažeři pracující ve středních a velkých firmách, bylo nutné připravit dotazník tak, aby byl co nejjednodušší na vyplnění. Zároveň by jeho distribuce k vyplňujícím osobám a zpět měla být co nejrychlejší a finančně nenáročná.

Brzy jsem proto zamítl možnost využít jakékoliv formy dotazníku v papírové podobě – jednalo by se o nákladnou a zbytečně zdlouhavou záležitost. Poté vypadla i forma e-mailem poslaného elektronického dokumentu (například tabulky ve formátu Excel). I když by v tomto případě odpadla finanční náročnost, stále se z hlediska vyplňujících osob jedná o určitou formu obtěžování. Musely by dokument otevřít, vyplnit, uložit a odeslat zpět elektronickou poštou. Domnívám se, že už jen toto nepatrné úsilí navíc by zbytečně snížilo úspěšnost odezvy na výzkum. Nakonec jsem se tedy rozhodl, že celý dotazník bude proveden formou webového formuláře. Tato forma je nejnáročnější z hlediska přípravy, avšak nejpohodlnější a na pohled nejprofesionálnější z hlediska osob vyplňujících formulář.

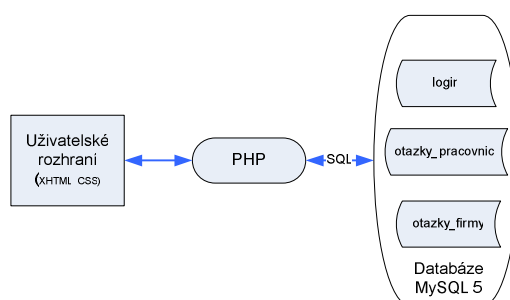
4.1.1 Webový formulář – technické řešení a design

Formulář byl umístěn na adrese <http://vyzkumpm.ic.cz>. Toto umístění nebylo náhodné, webhosting ic.cz má několik vlastností, které byly pro vytvoření takového formuláře nezbytné. Mezi nejdůležitější patří zejména:

- podpora PHP verze 4 a 5
- podpora MySQL verze 5.0
- phpMyAdmin pro správu MySQL databáze, verze 2.9.0
- e-mailová schránka (vyzkumpm@ic.cz)
- dostatečný webový prostor (250 MB) s FTP přístupem

Uživatelské rozhraní formuláře jsem vytvořil pomocí XHTML, CSS a PHP. Komunikaci s databází pak zprostředkovává kombinace PHP a SQL (viz. Obrázek č. 8).

Obrázek č. 8 – Technické schéma webového formuláře



Zdroj: Vlastní zpracování

Formulář je logicky rozdělen do dvou částí (viz. obrázek č. 9). První část obsahuje otázky týkající se zařazení (počet zaměstnanců, obrat, odvětví) a organizační struktury firmy (viz. Obrázek č. 10). Tato část se vyplňuje pouze jednou pro každou firmu a pro přístup je potřeba osmimístný číselný kód. Druhá část dotazníku obsahuje otázky týkající se práce samotných pracovníků produktového oddělení. Tuto část může vyplnit až deset různých pracovníků firmy. Pro přístup je třeba devítimístný kód. Prvních osm míst kódu identifikuje firmu, poslední číslice je ponechána různým pracovníkům. Pokud má například firma kód 11111111, pak zaměstnanci budou mít k dispozici rozsah 111111110 až 111111119. Kódy byly pro každou firmu vygenerovány náhodně a uloženy do databáze do tabulky *login*.

Obrázek č. 9 – Vstup do webového formuláře


Zdroj: Vlastní zpracování

Po vstupu do dotazníku a zadání kódu dojde k připojení do databáze – konkrétně právě do tabulky *login*. Zde se ověří, jestli zadaný kód existuje. Po ověření dojde k vytvoření místa (řádku) pro odpovědi buď v tabulce *otazky_firmy* nebo *otazky_pracovnici*, a to podle toho, do jaké části formuláře uživatel vstoupil. Jakmile uživatel jednou jakoukoliv část dotazníku vyplní, vše se do příslušné tabulky uloží a uživatel se pak kdykoliv může později vrátit a editovat či doplnit již zadané údaje.

Obsah webového formuláře je kompletně interaktivní. Podle odpovědí na otázky v různých částech formuláře se mění další obsah. Kupříkladu produktový manažer bude mít jiné otázky než produktový specialista. Seznam všech otázek je uveden v příloze č. 1. Formulář zároveň obsahuje nápovědu k otázkám, u kterých by mohlo dojít ke špatnému výkladu některých pojmů.

Kompletní zdrojové kódy webového formuláře a kopie záloha vyplněné databáze jsou uloženy na CD, které je součástí této diplomové práce (viz. Seznam elektronických příloh na CD).

Obrázek č. 10 – Obsah webového formuláře (firemní část)



Výzkum produktového managementu

[úvodní stránka](#)
[vstup do dotazníku](#)
[nápověda](#)
[kontakt](#)

Uživatel: 11111111
[Odhlásit](#)

Statistika

NÁVŠTĚVY	
DNES:	1
CELKEM:	98

2. Jak byste charakterizovali zařazení PM/SM do struktury vaší firmy?

PM je samostatná organizační jednotka ☐

PM je součástí oddělení Marketing ☐

PM je součástí většího oddělení nebo divize zahraničního Marketing, Obchod (Sales) ☐

3. Rozlišujete u vás ve firmě mezi produktovým a segmentovým managementem?

ANO, jedná se o dvě samostatná oddělení ☐

ANO, v rámci jednoho oddělení ☐

NE, využíváme pouze jeden typ managementu ☐

4. Využíváte ve vašem oddělení produktové / segmentové specialisty?

ANO ☐

NE, ale uvažujeme o zřízení takové pozice ☐

NE ☐

5. Specifikujte prosím blíže obor činnosti vaší firmy

IT / telekomunikace ☐

finance, bankovníctví apod. ☐

energetika ☐

výroba/prodej – průmyslové výrobky, B-2-B ☐

výroba/prodej – spotřební zboží ☐

jiný ☐

Upřesněte prosím velikost firmy ...

6. Počet zaměstnanců oddělení PM



7. Počet zaměstnanců vaší firmy

8. Přibližný roční obrát firmy (CZK)

[Uložit & pokračovat](#)

[Návrat na předchozí stranu ...](#)

Sponzoři

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.2 Výběr firem a navázání komunikace

Při výběru oslovených firem jsem čerpal zejména ze seznamu Top 100 největších firem v České republice[8]. Tento seznam řadí firmy podle dosaženého celkového obrátu v roce 2006. Záměrně jsem však vynechal všechny firmy, které v Čechách pouze zastupují zahraniční značky a fungují pouze jako dealeri, případně poskytují zákaznickou podporu (příkladem může být *Import Volkswagen Group s.r.o.*). Dále jsem vynechal výrobce, u nichž se předpokládá, že rozhodování o výrobcích (produktový management, marketing) je vykonáváno v zahraničí (například automobilka TPCA a výrobce počítačů Foxconn). Vyřazené firmy jsem pak nahradil víceméně náhodně podle vlastní znalosti českých značek. Zařazeny byly zejména firmy pohybující se v oborech potravinářství, oděvní průmysl, chemický průmysl, sklo a bižuterie, finance, IT a telekomunikace. Snažil jsem se, aby vybrané firmy měly odhadovaný obrát pokud možno vyšší než 100 milionů CZK.

E-mailové kontakty jsem získal na webových stránkách jednotlivých firem. Situaci však zkomplikoval poměrně zajímavý trend. Některé firmy přestávají komunikovat e-mailovou adresou. Místo toho umožňují zákazníkům kontaktovat oddělení péče o zákazníky pomocí webového formuláře. V tomto formuláři však často chybí při výběru typu dotazu položka *ostatní*. Obecný dopis firmě lze pak odeslat pouze jako dotaz nebo problém týkající se konkrétního produktu. Šance, že se pak žádost o vyplnění výzkumu dostane příslušným pracovníkům, se tak dosti podstatně snižuje. Některé méně důležité firmy jsem tak kvůli této překážce opět vyřadil.

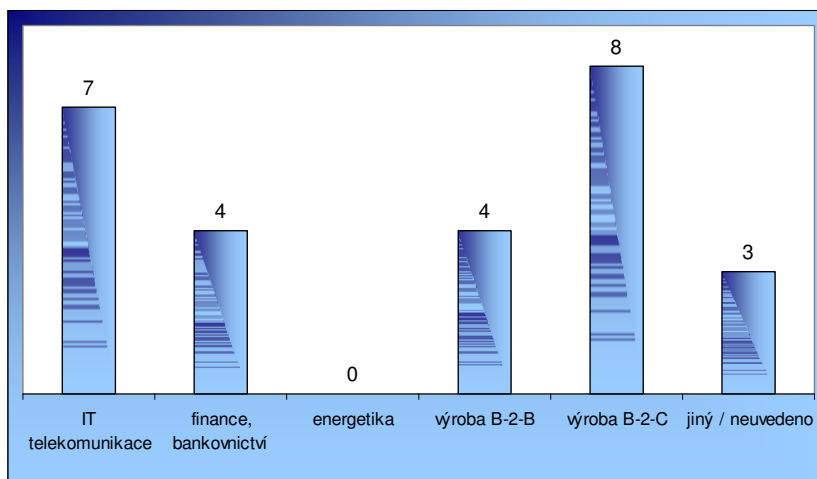
Vzhledem k tomu, že dnes již většina firem využívá SPAM filtr, bylo nutné jednotlivé e-maily posílat ručně a po jednom (zajímavé je, že i přesto se od některých firem dopis vrátil s tím, že neprošel SPAM filtrem). Každý e-mail byl navíc unikátní v tom, že obsahoval přístupové kódy do dotazníku pro danou firmu. Znění dopisu a kompletní seznam všech oslovených firem včetně kontaktů je uveden v přílohách č. 2 a č. 3.

4.2 Účastníci výzkumu – segmentace

Z celkového počtu 100 firem vyplnilo dotazník v prvním kole pouze 21. Příčinu takto nízké odezvy spatřuji především v obtížích při překonání kontaktních center (mnoho e-mailů nebylo přeposláno do produktového oddělení a bylo bez přečtení smazáno) a zároveň v neochotě zaneprázdněných manažerů věnovat svůj čas výzkumu. Díky osobním kontaktům v některých telekomunikačních společnostech se mi však podařilo získat odpovědi dalších pěti účastníků. Celkový počet účastníků výzkumu je tedy 26 firem. Tento počet považuji za dostatečně vypovídající vzhledem k cílům výzkumu. Chtěl bych upozornit, že v podmínkách výzkumu bylo uvedeno, že vyplněné údaje budou použity a zveřejněny výhradně v sumarizované podobě. Z toho důvodu v této práci nebudou uvedeny názvy konkrétních účastníků.

Následující grafy ukazují segmentaci firem podle velikosti a oboru působnosti:

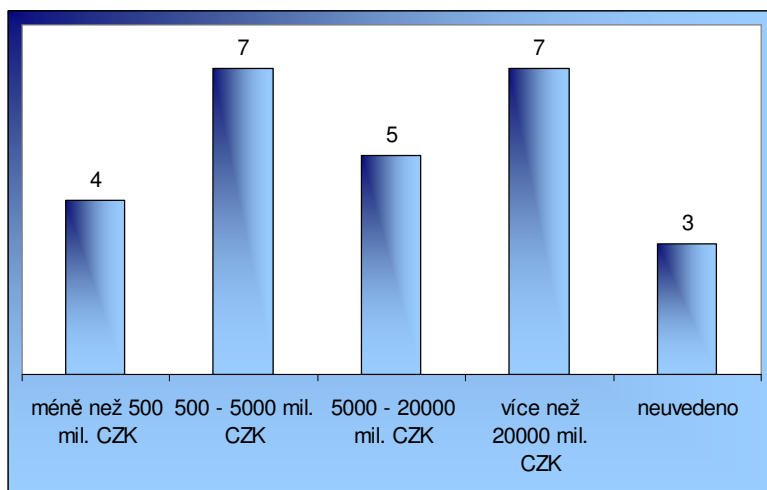
Graf č. 1 – Četnosti firem, segmentace dle oboru působnosti



Zdroj: Výzkum PM 2007

Největší zastoupení ve výzkumu mají firmy vyrábějící zboží pro koncové zákazníky. Hned druhé místo zaujímají telekomunikace – to je způsobeno právě osobní intervencí u telekomunikačních společností.

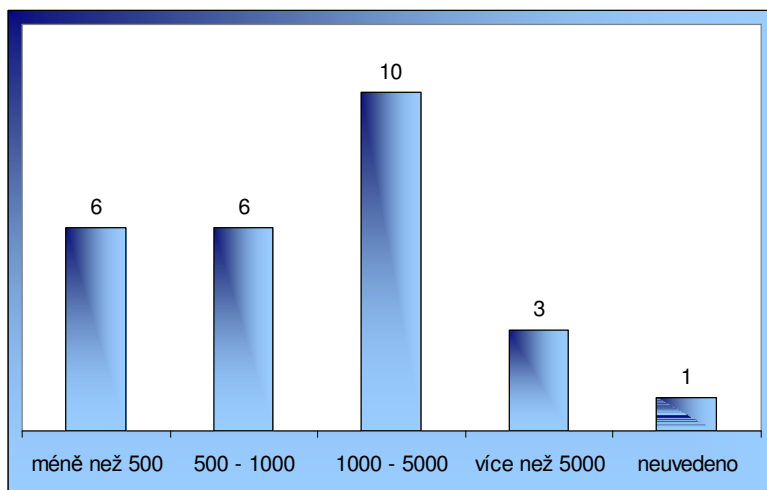
Graf č. 2 – Četnosti firem, segmentace obrátu / výnosů



Zdroj: Výzkum PM 2007

Z hlediska obrátu / výnosů firem jsou zastoupeny všechny kategorie patřící do segmentu velkých firem a korporací. Nejmenší firma měla obrát 100 milionů CZK, největší pak 60 miliard CZK.

Graf č. 3 – Četnosti firem, segmentace dle počtu zaměstnanců

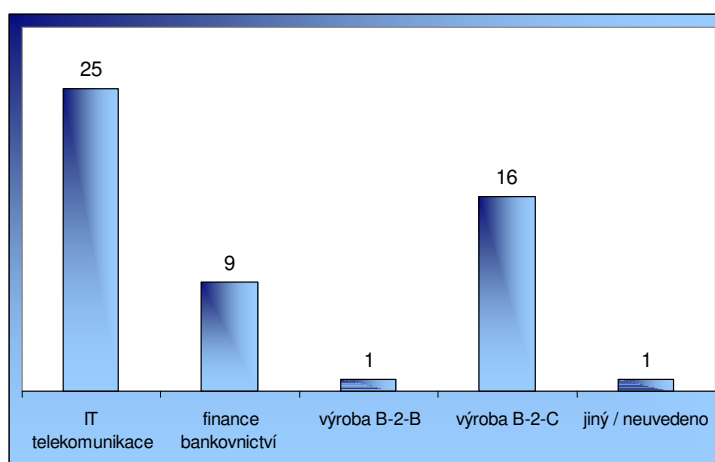


Zdroj: Výzkum PM 2007

Z hlediska počtu zaměstnanců je opět zastoupeno celé spektrum firem. Nejmenší firma měla 71 zaměstnanců, největší pak téměř 10 000.

Bohužel se často stávalo, že i když firma v dotazníku potvrdila využití produktového managementu, druhou část výzkumu nevyplnil nikdo z pracovníků produktového oddělení. Nakonec tedy druhou část dotazníku vyplnilo 52 pracovníků produktových oddělení, avšak pouze z 19 firem. Výsledek segmentace pracovníků se dosti značně liší od segmentace firem. Zde se více projevilo umělé zvýšení odezvy (osobní intervence) v telekomunikačních společnostech. Telekomunikační společnosti mají navíc oproti ostatním větší produktová oddělení (z hlediska počtu zaměstnanců – viz. níže) a tak pro každou firmu mohlo vyplnit dotazník více osob. Detailní rozdělení pracovníků PM podle oboru působnosti ukazuje graf č. 4.

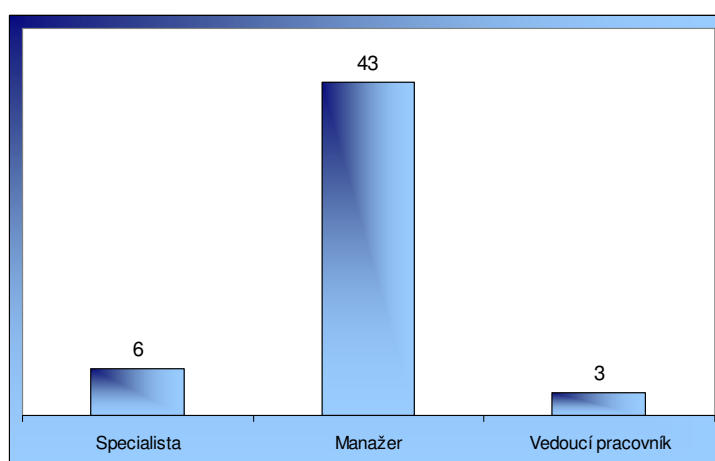
Graf č. 4 - Segmentace pracovníků dle oboru



Zdroj: Výzkum PM 2007

V grafu č. 5 jsou uvedeny četnosti pracovníků dle pozic, jaké v produktovém oddělení zastávají. Na první pohled je zřejmé, že dotazník vyplnili z největší části produktoví manažeři.

Graf č. 5 - Segmentace pracovníků dle pozice v PM



Zdroj: Výzkum PM 2007

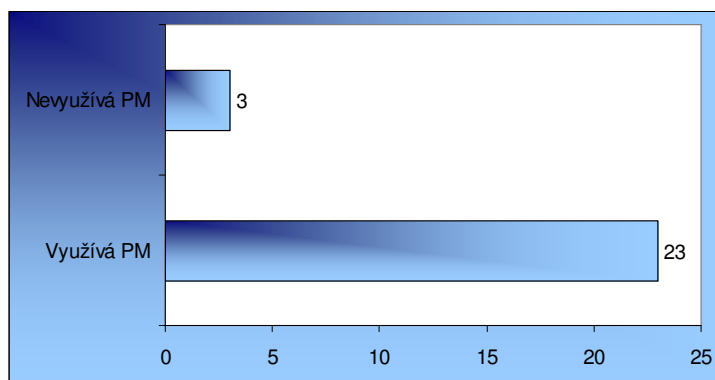
4.3 Výsledky výzkumu

Zaměřme se nejprve na výsledky výzkumu týkající se využití produktového managementu v českých firmách, tedy na první část dotazníku.

4.3.1 První část výzkumu

Z grafu č. 6 jasně vyplývá, že produktový případně segmentový management využívá naprostá většina zkoumaných firem. Při zpětné kontrole oboru činnosti firem, které uvedly, že nevyužívají PM/SM, se mi navíc podařilo vypátrat, že se v jednom případě jedná o obchodní firmu bez vlastní výroby a v jednom případě o pobočku zahraničního výrobce. Po revizi (odebrání ze zkoumaného vzorku) by tedy pouze jedna z 24 firem neměla zavedený produktový management. Je tedy jasné, že u velkých firem a velkých korporací je dnes zavedení PM téměř absolutním standardem (samozřejmě pokud se nejedná o čistě obchodní nebo dealerské firmy).

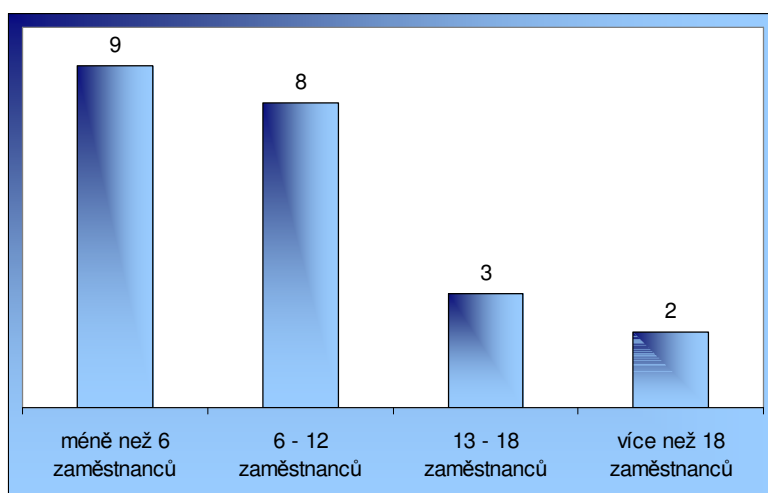
Graf č. 6 – Využití PM/SM v českých firmách



Zdroj: Výzkum PM 2007

Graf č. 7 ukazuje rozdělení firem z hlediska počtu pracovníků produktového nebo segmentového managementu. Do tohoto počtu nejsou započítáni ostatní zaměstnanci marketingu. Menší počet zaměstnanců PM pracuje zejména u firem zabývajících se průmyslovou výrobou a výrobou pro koncové zákazníky (typicky 2 až 6 produktových manažerů). Středně velká produktová oddělení (typicky 6 – 12 zaměstnanců) mají u některých větších výrobců spotřebního zboží a u finančních / bankovních společností. Největší počet produktových manažerů, případně specialistů, pracuje v odděleních telekomunikačních firem (typicky 12 – 28 zaměstnanců).

Graf č. 7 – Četnost firem podle počtu zaměstnanců produktových oddělení

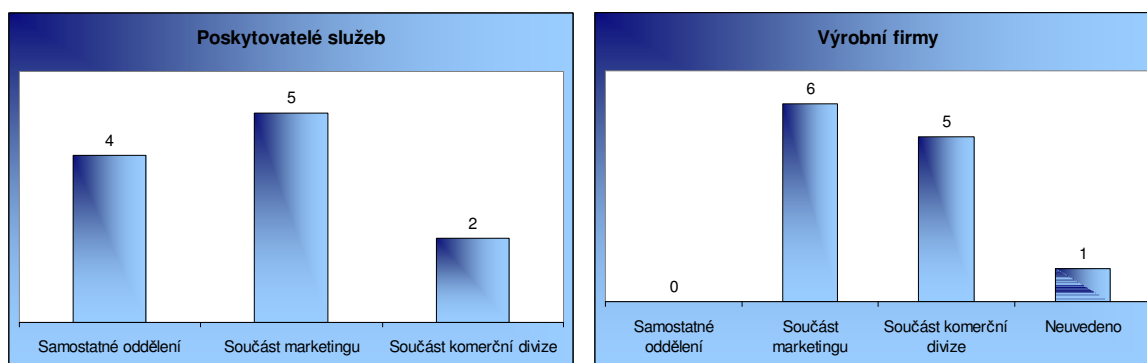


Zdroj: Výzkum PM 2007

Výsledek odpovědí na otázku začlenění PM/SM do organizační struktury firmy jsem se rozhodl rozdělit na dvě části (viz. Graf č. 8). Poskytovatelé služeb (IT, telekomunikace, finance) totiž většinou dávají přednost buď samostatnému umístění produktového oddělení přímo pod generálního ředitele nebo umísťují PM do oddělení Marketing (bez zahrnutí prodeje). Spíše méně je zde využíváno umístění do jednoho velkého oddělení zahrnujícího marketing, PM/SM, a prodej (Sales). Domnívám se, že toto rozdělení je způsobeno tím, že poskytovatelé služeb zaměstnávají větší počet zaměstnanců PM a marketingu obecně. S tím roste organizační náročnost na celkové řízení těchto zaměstnanců. Podle mé zkušenosti mají tyto firmy zároveň rozsáhlá oddělení prodeje. Sloučení takto velkých oddělení by pak bylo nesmírně organizačně náročné a stejně tak náročné na provoz. Celkové sloučení se tak objevuje pouze u malých poskytovatelů.

Oproti tomu výrobní firmy, kde počet pracovníků PM není tak rozsáhlý, dávají přednost začlenění PM/SM do oddělení Marketing, případně do již zmíněného většího oddělení zahrnujícího obchod (ať už se oddělení jmenuje jakkoliv – i oddělení s názvem Marketing může zahrnovat prodej).

Graf č. 8 – Četnosti firem, otázka začlenění PM/SM v rámci struktury firmy

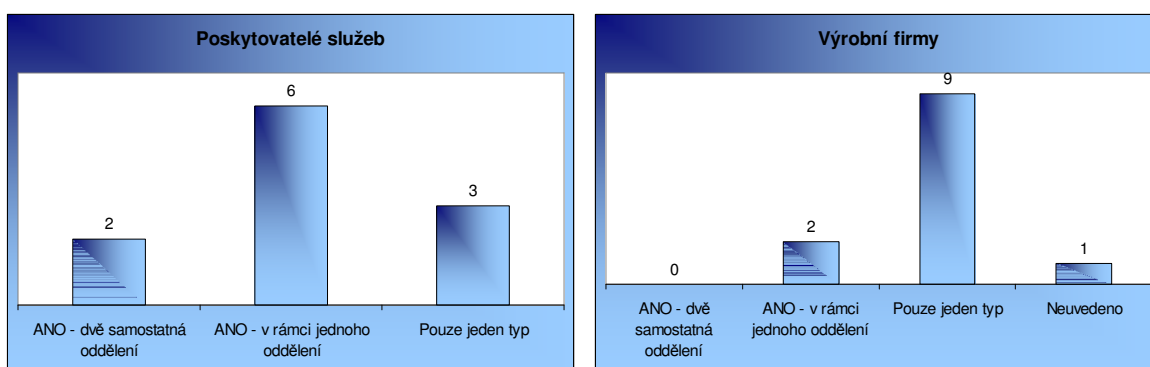


Poznámka: komerční divize = oddělení zahrnující marketing, PM/SM, prodej a případně zákaznickou podporu

Zdroj: Výzkum PM 2007

Graf č. 9 ukazuje, do jaké míry firmy rozlišují mezi produktovým a segmentovým managementem. Zatímco poskytovatelé služeb většinou využívají oba typy managementu (ať již v rámci jedné nebo dvou organizačních jednotek), výrobní firmy většinou využívají pouze jeden typ managementu – v tomto případě se předpokládá produktový. Domnívám se, že je to opět způsobeno tím, že poskytovatelé služeb (banky, pojišťovny, telekomunikační společnosti) nabízí své produkty plnému spektru zákazníků. Není těžké si představit, že se úroveň poskytovaných služeb a s nimi spojená komunikace bude dosti značně lišit pokud půjde o běžného domácího zákazníka nebo pokud půjde o firemního klienta. Využití segmentového managementu pro kontrolu a řízení úrovně a komunikace služeb má tak v tomto případě plné odstatnění.

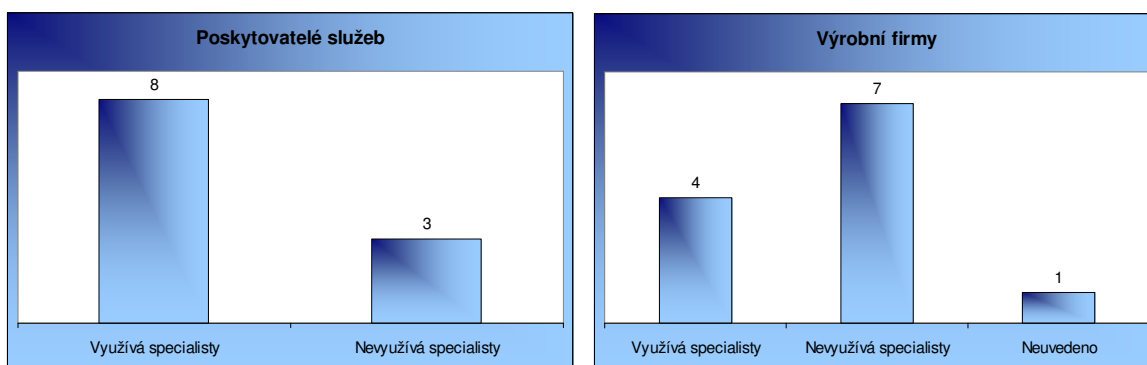
Graf č. 9 – Četnosti firem, otázka rozlišování PM a SM



Zdroj: Výzkum PM 2007

V Grafu č. 10 je zobrazeno rozdělení firem podle toho, jestli zaměstnávají produktové, případně segmentové specialisty. Opět je zde možné vysledovat rozdíl mezi poskytovateli služeb a výrobními firmami. Zatímco poskytovatelé většinou podřízené produktových / segmentových manažerů využívají, výrobní firmy spíše ne. Zde je pravděpodobná souvislost s velikostí produktových oddělení (viz, výše). V druhé části výzkumu bude velmi zajímavé zjistit, do jaké míry ovlivňuje skutečnost využití specialistů práci samotných produktových manažerů.

Graf č. 10 – Četnosti firem, využití produktových / segmentových specialistů



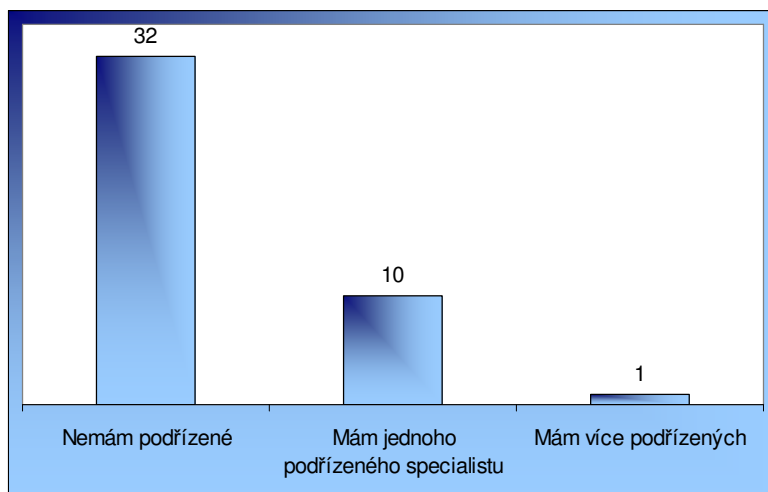
Poznámka: specialista = přímý podřízený produktového / segmentového manažera

Zdroj: Výzkum PM 2007

4.3.2 Druhá část výzkumu

Jak již bylo řečeno, druhá část výzkumu se týká práce samotných produktových manažerů a ostatních pracovníků produktového oddělení. Graf č. 11 se však týká pouze manažerů (bez zahrnutí vedoucích pracovníků). Ukazuje, kolik manažerů má k dispozici podřízené, pracovníky na pozicích jako například Product Specialist, Segment Specialist nebo Product Analyst. Z grafu jasně vyplývá, že luxus pomocníka si může dovolit pouze třetina všech manažerů.

Graf č. 11 – Četnosti manažerů podle počtu podřízených



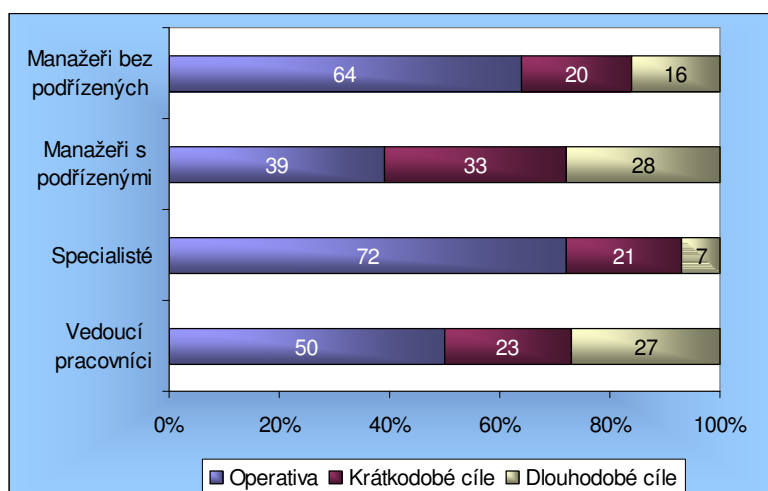
Zdroj: Výzkum PM 2007

Mnohem zajímavější zjištění lze vypozorovat z grafů č. 12 a č. 13. Oba ukazují rozložení pracovního času mezi činnosti týkající se operativy, krátkodobých nebo dlouhodobých cílů. První graf uvádí to, jak pracovníci vnímají své rozložení času. Druhý graf je pak odpovědí na otázku, jak by si tito pracovníci představovali optimální rozložení svého pracovního času. Pro úplnost zde ještě uvedu detailnější rozdělení jednotlivých činností:

- operativa - školení, reporty, úpravy produktové dokumentace, odpovědi na dotazy obchodníků
- krátkodobé cíle - spoluúčast na přípravě marketingových plánů, vývoji nových produktů, úpravě produktů
- dlouhodobé cíle - práce na dlouhodobé strategii, monitoring nových příležitostí na trhu, návrhy na vývoj, úpravy a ukončení produktů

V knize *The Product Managers Handbook* od autorky Lindy Gorchels[1] je uvedeno, že optimální rozložení výše uvedených činností by se mělo pohybovat v proporci 40 – 55 % pro operativu, 20 – 30 % pro činnosti týkající se krátkodobých cílů a 15 – 25 % pro činnosti týkající se dlouhodobých cílů. Zároveň je zde uvedeno, že se realita rozložení času od optima značně odchyluje a to bohužel zejména ve prospěch operativy. To potvrzují i výsledky manažerů, kteří nemají vlastní podřízené (viz graf č. 12). Avšak manažeři, kteří mají podřízené, vyhovují spíše optimu autorky Lindy Gorchels.

Graf č. 12 – Průměrné rozložení pracovního času pracovníku PM - Realita

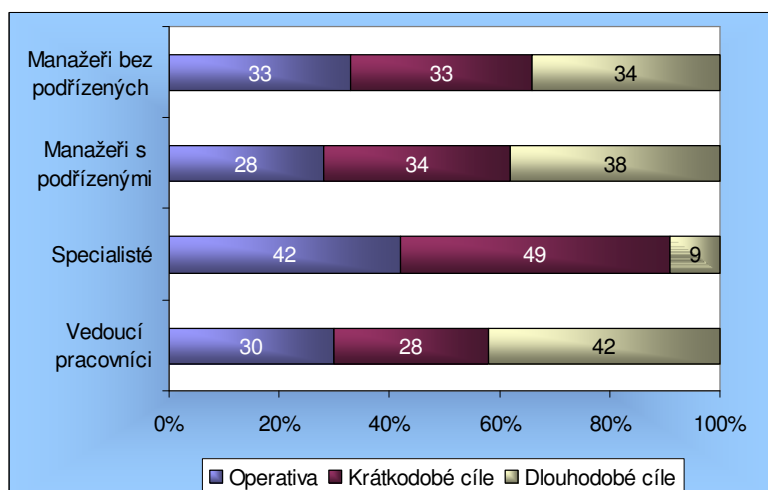


Zdroj: Výzkum PM 2007

Z pohledu efektivity tedy mají mnohem lepší rozdělení pracovního času manažeři s podřízenými. Specialisté zkrátka přeberou značnou část operativy.

Pohled na optimální využití pracovního času se u všech českých manažerů liší od pohledu Lindy Gorchels. Jednotlivé činnosti jsou zde zastoupeny zhruba ve stejné proporcii. U manažerů, kteří mají vlastní podřízené dokonce dochází k mírné preferenci činností týkajících se dlouhodobých cílů.

Graf č. 13 – Průměrné rozložení pracovního času pracovníku PM – Optimum

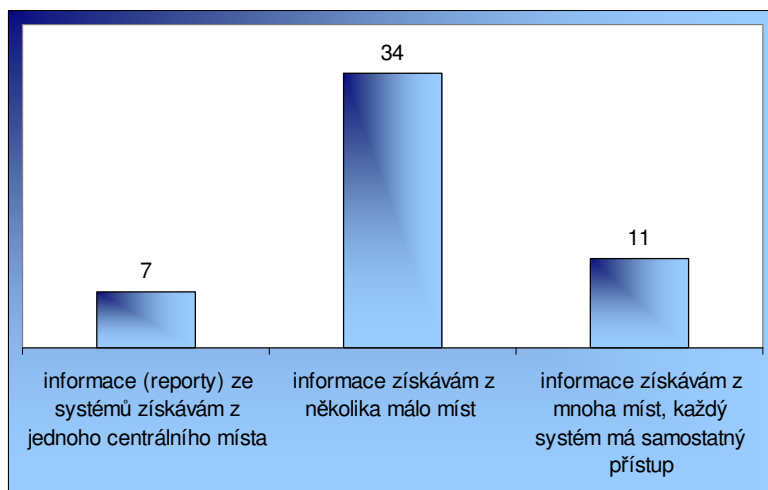


Zdroj: Výzkum PM 2007

S nadějí, že se mi částečně podaří vysvětlit, proč dnešní manažeři věnují neadekvátní množství času operativě, jsem do dotazníku zařadil otázku týkající se informačních systémů. Z vlastní zkušenosti totiž vím, že nezanedbatelné množství času manažer stráví při tvorbě reportů a obecně při hledání informací o zákaznících v interních systémech. Do značné míry pak záleží na úrovni stavu a integrace IS ve firmě.

Graf č. 14 však ukazuje, že většina pracovníků získává informace pro svou práci jen z několika málo míst (vstupů) – z toho by se dalo vyvodit, že u těchto firem je buď rozumná úroveň integrace IS nebo že zaměstnanci PM potřebují ke své práci jen omezené množství systémů. V tomto bodě zpětně vidím nedokonalost dotazníku. Vhodným doplněním pro tuto otázku by totiž bylo zjistit, jak jsou obecně pracovníci PM spokojeni s úrovní IS ve své společnosti.

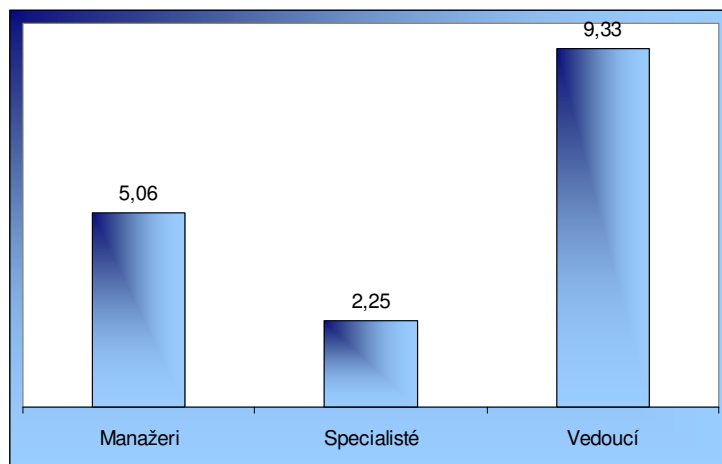
Graf č. 14 – Četnosti pracovníků podle přístupu k IS



Zdroj: Výzkum PM 2007

Následující grafy a tabulky ukazují informace týkající se kariéry pracovníků PM.

Graf č. 15 – Průměrný počet let strávený v oblasti PM / SM



Zdroj: Výzkum PM 2007

Velmi rozšířeným mýtem v českých společnostech je, že produktivní manažeři mění poměrně často zaměstnavatele. Pokud však vydělíme průměrnou dobu (5,06 let), kterou se již produktivní manažeři pohybují v oblasti PM (ať už na jakékoliv pozici), počtem firem (průměr za všechny manažery – 1,72), kde již tito manažeři pracovali, zjistíme, že průměrný produktivní manažer změní zaměstnání zhruba jednou za tři roky. Je otázkou, zdali je tato hodnota nízká či vysoká, zvláště pokud vezmeme v úvahu,

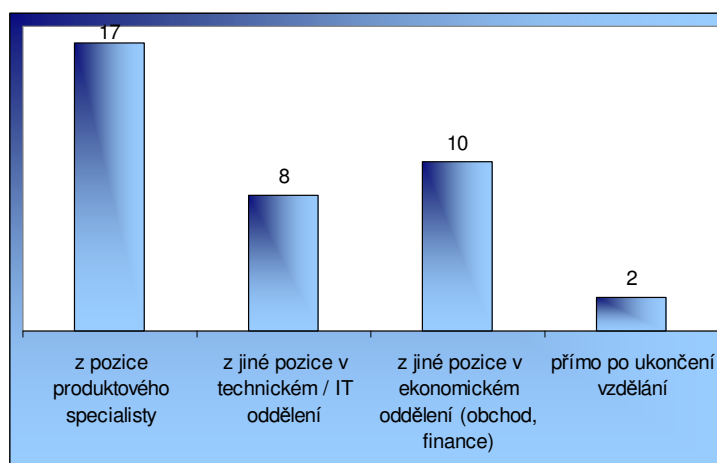
že výchování efektivního produktového manažera trvá právě 3 roky (viz. kapitola 3.4.5). V tomto případě nelze udělat jednoznačný závěr - narozdíl od zahraničí totiž v České republice nemá produktový management potřebně dlouhou tradici.

Tabulka č. 3 - Počet firem, kde již zaměstnanci pracovali v oblasti PM (včetně stávající firmy)

	Manažeři	Specialisté	Vedoucí pracovníci
Střední hodnota	2	1	2
Průměr	1,72093023	1,16666667	2

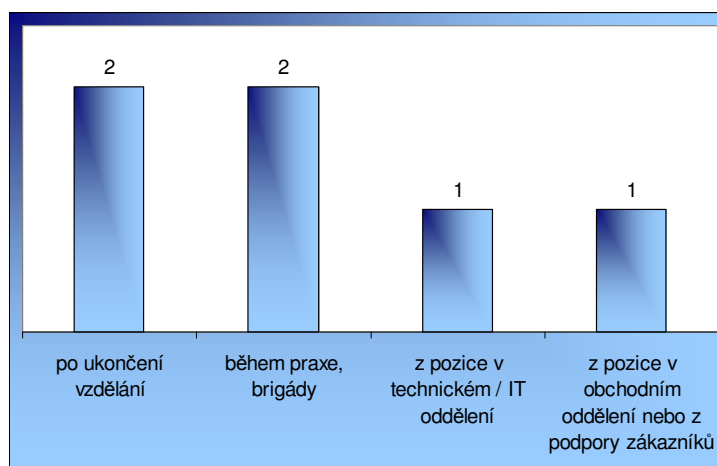
Grafy č. 16 a č. 17 ukazují kariérní postup pracovníků PM. Největší líní pro produktové manažery je vcelku logicky pozice produktových specialistů. Poměr tohoto typu postupu ku ostatním přibližně odpovídá poměru firem, které využívají v PM specialisty ku firmám, které takovou pozici nemají. Technická a ekonomická oddělení si stojí v celku vyrovnaně. Pro úplnost ještě doplním, že všichni tři vedoucí pracovníci účastníci se výzkumu postoupili na své současné pozice z pozic produktových manažerů.

Graf č. 16 – Postup na současnou pozici - manažeři



Zdroj: Výzkum PM 2007

Graf č. 17 – Postup na současnou pozici - specialisté



Zdroj: Výzkum PM 2007

5. Produktový management v GTS Novera

Již v úvodu jsem naznačil, že mám k produktovému managementu poměrně blízký vztah. Během řízené praxe jsem ve třetím ročníku nastoupil do telekomunikační společnosti Contactel, konkrétně na pozici Product Specialist. Po ukončení praxe jsem zůstal i nadále zaměstnancem firmy. Contactel pak záhy koupila společnost GTS Novera (přesněji GTS Central Europe), kde jsem nastoupil na pozici produktového manažera. Tím se mi naskytla možnost poznat detailněji strukturu, výhody a nevýhody organizace produktového oddělení této společnosti. Avšak ještě předtím, než popíši stávající organizační strukturu a pokusím se navrhnout její optimalizaci, bude nutné alespoň ve stručné podobě vysvětlit, jaké služby tato firma nabízí.

5.1 Produktové portfolio

GTS Novera nabízí svým zákazníkům kompletní portfolio telekomunikačních služeb pro všechny tržní segmenty (od domácností po největší korporace). Z technického pohledu je možné tyto služby rozdělit na hlasové, datové a případně komplexní (kombinované). Kompletní technické rozdělení služeb ukazuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4 – Technické rozdělení služeb GTS Novera

Hlasové	Datové + Internetové	Komplexní
Novera telefonní připojení	Novera IP VPN	Novera duo expres
Novera telefonní předvolba	Novera digital	Novera duo
Novera telefonní volba	Novera frame relay	Novera komplet
Novera zelené číslo	Novera ethernet	Novera komplet office
Novera zelené číslo ze zahraničí	Novera fibre	Novera IP komplet
Novera bílé číslo	Novera managed office	
Novera duhové číslo	Novera DSL	
Novera duhový internet	Novera internet	
Novera virtuální ústředna	Novera telehouse	
	Novera web hosting	
	Novera dial-up	

Zdroj: [9]

Hlasové služby by se daly dále rozdělit na čtyři oblasti. První oblastí je přímé telefonické připojení (nejčastěji pomocí digitální linky ISDN 30). To je určeno především větším firmám (jedná se o dražší ale kvalitní a robustní službu). Druhou oblastí jsou pak nepřímé služby založené na velkoobchodní nabídce společnosti Telefónica O2 (konkrétně Novera telefonní volba a Novera telefonní předvolba). Ty jsou určeny primárně menším firmám. Využití ale naleznou i u některých domácností a z druhé strany i u středně velkých firem. Třetí oblast pak tvoří nejrůznější barevné linky – tedy linky s nestandardním tarifem. Jedná se tedy například o linky s předvolbou 800 (volající má hovor zdarma) nebo o nejrůznější linky se zvýšeným tarifem (např. předvolba 9XX). Službou, která je osamocena ve čtvrté oblasti je pak Novera virtuální ústředna. Jedná se o nadstavbu služby Novera IP komplet (viz. níže) a umožňuje zákazníkovi emulovat funkce telefonní ústředny bez nutnosti toho, aby zákazník

fyzicky tuto ústřednu vlastnil. Virtuální ústředna je určena především středně velkým firmám.

Rovněž datové služby je možné roztřídit do několika kategorií. V první kategorií jsou, stejně jako u hlasových služeb, služby založené na přímém připojení zákazníka (ať už se jedná o připojení metalické, bezdrátové nebo optické). Tyto služby jsou opět určeny zákazníkům z řad větších firem. Do druhé kategorie by mohly spadat služby postavené nad přímým připojením (jedná se zejména o vybudování virtuálních privátních sítí a pod.). Třetí kategorii tvoří služby založené na využití metalických vedení společnosti Telefónica O2 určené především domácnostem a menším firmám (Novera DSL, Novera dial-up). V poslední kategorii se pak nacházejí nejrůznější doplňkové služby spojené s webhostingem a bezpečností dat.

Komplexním službám bych rád věnoval trochu více prostoru. V návrhu optimalizace struktury PM totiž budou hrát poměrně důležitou roli. Jedná se o služby Novera duo, duo expres, komplet, komplet office a IP komplet.

Novera duo je v podstatě pouze marketingově spojený balíček služeb Novera DSL a Novera telefonní předvolba. Jedná se tedy o tzv. cenový bundle – pro zákazníka je výhodou nižší cena než při pořízení dvou samostatných služeb.

Novera duo expres a Novera komplet office jsou technologicky příbuzné služby. Zákazníkovi nabízejí kombinaci připojení k internetu na bázi technologie ADSL a přímého hlasového připojení. Novera duo expres nabízí jednu standardní analogovou telefonní přípojku a je určeno zejména menším firmám (SOHO). Novera komplet office nabízí jednu až tři digitální telefonní přípojky ISDN2 – je tedy určen menším až středním firmám.

Novera komplet je pak starší službou založenou na bezdrátové technologii. Jedná se opět o kombinaci připojení k internetu a telefonního rozhraní. Cílovým segmentem jsou zejména středně velké firmy.

Poslední a zároveň nejsložitější kombinovanou službou je Novera IP komplet. Ta nabízí kombinaci připojení k internetu, datových služeb (VPN) a telefonních přípojek. Hlasová část je řešena pomocí technologie VoIP a umožňuje zákazníkovi připojit jakoukoliv ústřednu (ať již analogovými nebo ISDN nebo datovými rozhraními) nebo využít možnosti emulace ústředny službou Novera virtuální ústředna (viz. výše). IP komplet je určen středně velkým firmám, velkým firmám a korporacím.

Následující tabulka ještě jednou shrnuje všechny služby společnosti GTS Novera a jejich cílové segmenty:

Tabulka č. 5 – Segmentové rozdělení služeb GTS Novera

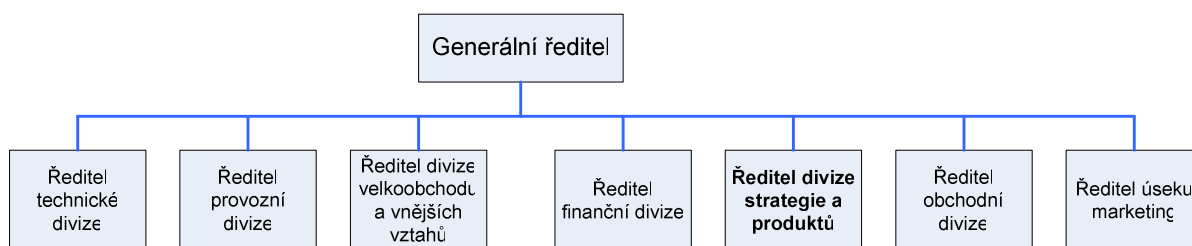
Hlasové	Domácnosti	SOHO	SME	LE/ME
Novera telefonní připojení			X	X
Novera telefonní předvolba	X	X	X	
Novera telefonní volba	X	X	X	
Novera zelené číslo			X	X
Novera zelené číslo ze zahraničí			X	X
Novera bílé číslo			X	X
Novera duhové číslo			X	X
Novera duhový internet			X	X
Novera virtuální ústředna			X	
Novera IP VPN			X	X
Novera digital			X	X
Novera frame relay			X	X
Novera ethernet			X	X
Novera fibre			X	X
Novera managed office			X	
Novera DSL	X	X		
Novera internet		x	X	X
Novera telehouse			X	X
Novera web hosting	X	x	X	X
Novera dial-up	X	x		
Novera duo expres	X	X		
Novera duo		X	x	
Novera komplet			X	
Novera komplet office		X	X	
Novera IP komplet			X	

Zdroj: [9]

5.2 Stávající organizační struktura

Popis struktury společnosti GTS Novera rozdělím na dvě části. První část se bude týkat celkového zařazení produktového a segmentového managementu do struktury společnosti. V druhé části se pak budu věnovat vnitřnímu uspořádání produktového oddělení.

Obrázek č. 11 – Původní struktura společnosti GTS Novera (pouze do úrovně ředitelů divizí)



Zdroj: [10], vlastní zpracování

Z obrázku č. 11 je patrné, že generálnímu řediteli přímo odpovídá sedm podřízených ředitelů divizí a jeden ředitel úseku. Produktové oddělení (divize strategie a produktů) je samostatně umístěno pod generálního ředitele. Rovněž samostatně je umístěna obchodní divize a úsek marketingu.

Důvod pro umístění obchodní divize jako samostatné jednotky spatřuji především ve velikosti a strukturální složitosti této divize. GTS Novera totiž využívá všechny možné prodejní kanály. Přímý prodej zajišťují regionální obchodní zástupci – ti mají své pobočky v každém větším městě. K oslovení nižších segmentů (HOME/SOHO) slouží vlastní telefonické centrum. Zároveň, stejně jako ostatní telekomunikační společnosti, využívá i GTS Novera prodejní síť velkého množství nejrozličnějších partnerů (dealerů). Je tedy zřejmé, že z hlediska počtu zaměstnanců a z hlediska vnitřního uspořádání se jedná o velkou a zároveň složitou organizační jednotku, pro kterou je samostatné umístění nutností.

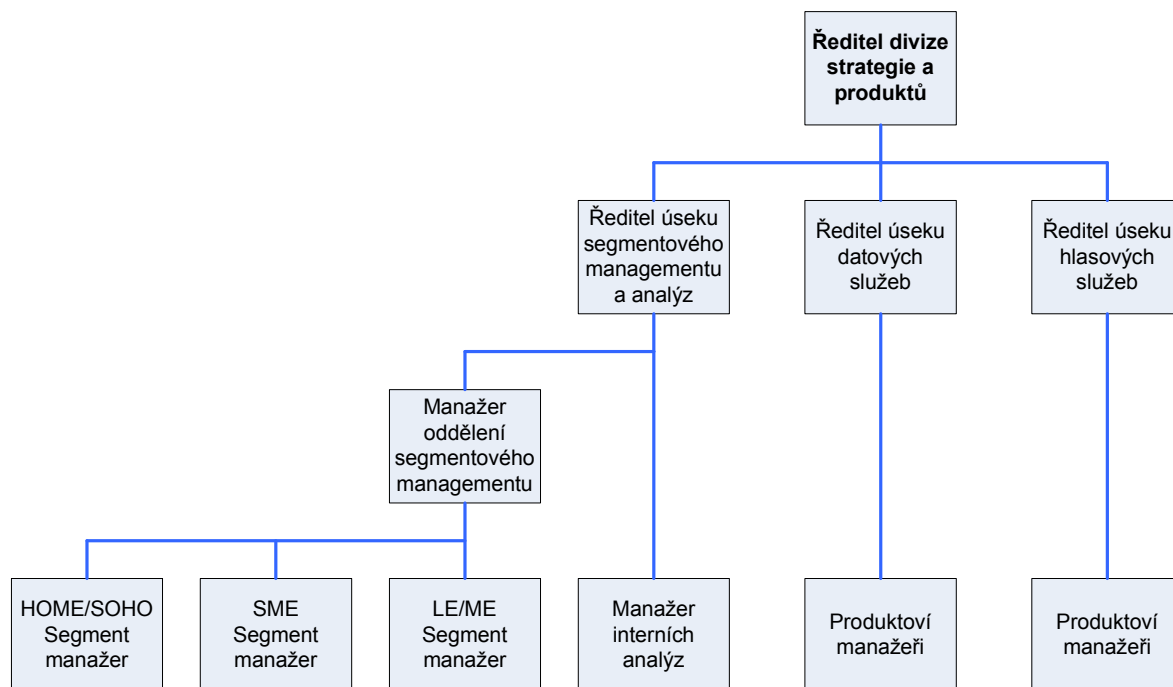
Samostatné umístění divize strategie a produktů má opět své opodstatnění. Jedná se taktéž o organizačně složitou jednotku (viz. popis níže a obrázek č. 12) zahrnující kromě produktového a segmentového managementu i marketingový výzkum. Výhody tohoto typu začlenění jsou detailněji popsány v kapitole 3.4.2.

Důvod pro samostatné umístění poměrně malého úseku Marketing přímo pod generálního ředitele se mi nepodařilo vypátrat. Jedná se zřejmě o historický přežitek z doby, kdy GTS Czech (po koupi firmy Aliatel přejmenovaná na GTS Novera) byla ještě menší firmou. Tento úsek má na starosti primárně marketingovou komunikaci. Počet zaměstnanců se pohybuje okolo 6 osob. Vzhledem k tomu, že komunikační podporu produktů považuji za nanejvýš důležitou, pokládám samostatné umístění tohoto úseku za zbytečnou překážku ve spolupráci mezi produktovými manažery a pracovníky marketingové komunikace. V následující kapitole se pokusím tento úsek umístit poněkud vhodnějším způsobem.

Z pohledu produktového managementu stojí za pozornost i samostatné umístění divize velkoobchodu a vnějších vztahů. Tato divize připravuje služby, které jsou pak přeprodávány ostatním telekomunikačním operátorům, poskytovatelům internetu nebo systémovým integrátorům. Zároveň se stará o mezinárodní provoz (routing mezinárodních hovorů) a o záležitosti týkající se národní regulace (implementace nařízení Českého telekomunikačního úřadu a pod.). V této divizi pracují zaměstnanci na pozicích, které mají velmi blízko k pozicím produktových manažerů. Zvláště pak, pokud se jedná o výše zmíněný vývoj služeb na velkoobchodní bázi. Avšak vzhledem k tomu, že většina takových služeb je vyvíjena na míru pro jednoho či několik málo zákazníků, jedná se v tomto případě spíše o typ Key-Account managementu. Z toho důvodu nebude mít existence a umístění této divize žádný vliv při optimalizaci struktury divize strategie a produktů v následující kapitole.

Vnitřní uspořádání divize strategie a produktů rovněž vykazuje několik poměrně zajímavých specifíků (viz. obrázek č. 12). Ředitel této divize má tři přímé podřízené – ředitele úseků. Z toho dva ředitelé vedou oddělení zaměřená čistě na produktový management a jeden má na starosti segmentový management, marketingový výzkum a technickou podporu zajišťující analýzy z interních systémů.

Obrázek č. 12 – Původní struktura PM společnosti GTS Novera



Zdroj: [10], vlastní zpracování

Čistě produktové oddělení je rozděleno na datové a hlasové služby. Opět pravděpodobně z historických důvodů. Již v dobách GTS Czech totiž bylo akcionáři vyžadováno, aby veškeré reporty a analýzy byly rozděleny na datové a na hlasové. Stejným způsobem měly být připravovány plány prodeje pro další období. Trendem posledních let však je, že zákazníci ve všech segmentech poptávají spíše kombinované služby či komplexní řešení. Tím vyvstává otázka, do jakého oddělení zařadit vývoj a řízení takových služeb. V současné době je to v GTS Noveře vyřešeno tak, že všechny kombinované služby jsou pod správou hlasového oddělení. Při vývoji a jednotlivých úpravách kombinovaných služeb se však dosti často stává, že koordinace mezi oddělením hlasových a datových produktů není optimální. Tím dochází k vzniku nejruznějších rozdílů u služeb, které ač využívají stejné komponenty a měly by mít mnoho společného, zbytečně matou zákazníka svojí nekonzistentností (příkladem mohou být různé ceny stejných koncových zařízení v závislosti na tom, ke které službě si tato zařízení koupíte).

Celkem pracuje v produktovém oddělení zhruba 8 manažerů – 4 v datové části a 4 v hlasové. Každý z těchto manažerů mívá na starosti typicky 1 až 4 služby (samotní ředitelé úseků také řídí některé služby). Pokud má produktový manažer na starosti více služeb, mívají tyto služby stejný technický základ (například všechny služby barevných linek má na starosti jeden manažer). Manažeři nemají

žádné podřízené - v tomto oddělení není zavedena pozice produktového specialisty. Velmi často se pak stává, že manažeři jsou zavaleni množstvím operativy a dochází tak k potlačení činností týkajících se dlouhodobějších cílů (viz. kapitoly 3.5 a 4.3.2).

Úsek segmentového managementu a analýz je opět rozdělen na dvě části. Zvlášť jsou umístěni segmentoví manažeři (s vlastním vedoucím oddělení) a zvlášť několik málo pracovníků pod vedením manažera interních analýz. Náplní práce segmentových manažerů je zejména koordinace produktové komunikace směrem k zákazníkům. Zároveň jsou segmentoví manažeři zodpovědní za marketingový výzkum – ať již formou přípravy zadání a následném zpracování údajů od externích výzkumných agentur nebo formou analýz založených na datech z interních systémů. Manažer interních analýz je pak zodpovědný za celkovou podporu při vytváření nástrojů analýz. Přípravuje pro provozní divizi zadání na integraci systémů a technickou přípravu reportů. On a jeho dva pomocníci rovněž spravují úložiště produktových dokumentů.

Následující tabulka ukazuje přibližný počet jednotlivých pracovníků celé divize strategie a produktů:

Tabulka č. 6 – Přibližný počet zaměstnanců divize strategie a produktů

Pozice	Počet zaměstnanců
Ředitel divize	1
Ředitel úseku	3
Vedoucí manažer	2
Segmentový manažer	3
Produktový manažer	8
Asistent – pomocník	3
Celkem	20

Zdroj: [10], vlastní zpracování

5.3 Návrh nové organizační struktury

Shrňme si nejprve poznatky a problémy týkající se původní organizační struktury z předchozí kapitoly:

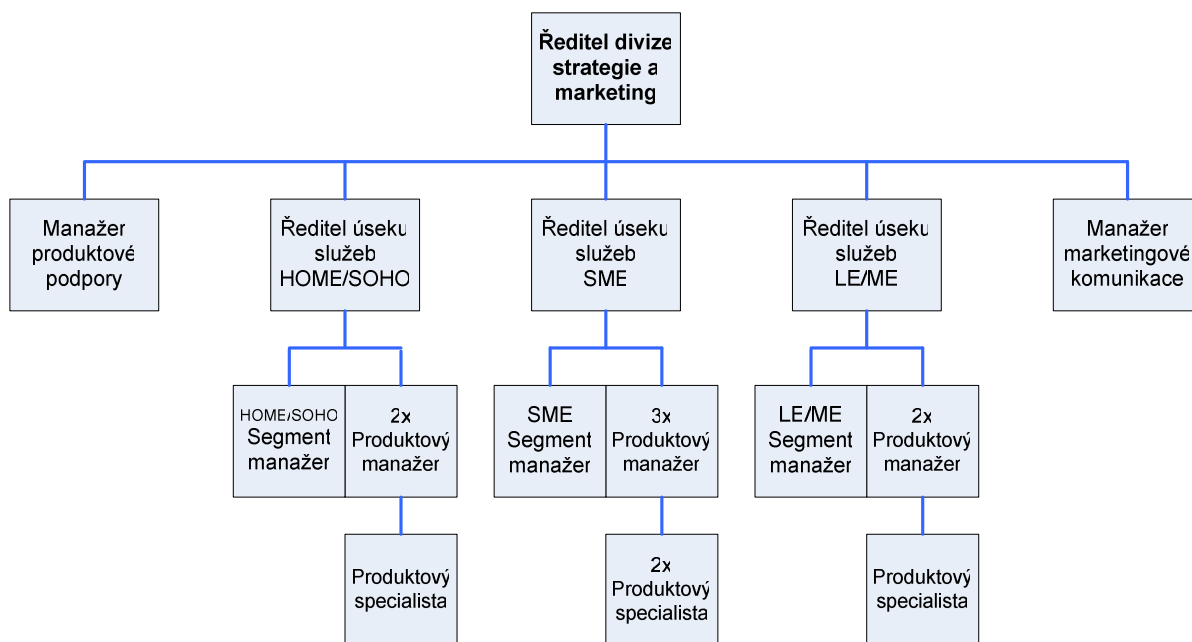
- marketingová komunikace je umístěna do samostatného úseku přímo pod generálního ředitele – to stěžuje spolupráci s PM
- oddělení PM je rozděleno z technického pohledu na hlasovou a datovou část – to však již dnes neodpovídá pohledu zákazníka, který přestává technicky rozlišovat jednotlivé služby a vyžaduje spíše komplexní řešení
- segmentový management je oddělen od produktového – to opět ztěžuje komunikaci a spolupráci mezi produktovými a segmentovými manažery
- v produktovém oddělení není zavedena pozice produktového specialisty – manažeři jsou pak přetíženi operativou
- jak je patrné z obrázku č. 12, hierarchie segmentového managementu obsahuje zbytečně

mnoho vertikálních úrovní – nadbytečná je buď pozice manažera oddělení segmentového managementu nebo ředitele úseku segmentového managementu a analýz

- manažer interních analýz je umístěn opět trochu stranou od produktových manažerů (nejen segmentoví manažeři využívají interní data a systémy)

Následující obrázek ukazuje návrh nové organizační struktury, která odstraňuje výše zmíněné nedostatky:

Obrázek č. 13 – Návrh nové organizační struktury PM



Zdroj: Vlastní zpracování

Na nejvyšší úrovni došlo pouze k přesunutí úseku marketingové komunikace do divize strategie a marketing (původně divize strategie a produktů). Tímto krokem by mělo dojít k výraznému zlepšení spolupráce při vytváření a řízení komunikační strategie pro jednotlivé služby.

Změny na druhé úrovni vertikální struktury jsou již mnohem výraznější. Původní technické rozdělení produktového oddělení jsem nahradil segmentovým rozdělením. Vznikla tak integrovaná struktura zahrnující jak produktový tak segmentový management. Přímě pod ředitelem divize jsou tedy tři produktové týmy. Každý tým se skládá z vedoucího (na obrázku č. 13 je jeho pozice pojmenována jako ředitel úseku služeb), jednoho segmentového manažera, několika produktových manažerů a jednoho či dvou produktových specialistů. U SME segmentu je uvedeno největší množství pracovníků, protože pro tento segment nabízí GTS Novera největší množství služeb (viz. tabulka č. 5).

Toto uspořádání bude mít několik podstatných výhod. Produktoví manažeři budou pracovat v týmech přímo se segmentovými manažery. Tím dojde ke zlepšení spolupráce a zároveň k vytvoření ucelené

nabídky služeb pro daný segment. Díky zavedení pozice pro produktové specialisty by mělo rovněž dojít k výraznému zvýšení efektivity práce produktových manažerů. Výsledky výzkumu PM v českých společnostech totiž jasně prokázaly, že manažeři s podřízenými specialisty mají mnohem optimálnější rozložení pracovního času. Nemusí tolik času obětovat rutinní operativě a mohou se mnohem více věnovat dlouhodobějším cílům. Další výhodou pro GTS Novera bude možnost vychovat vlastní produktové manažery. Z výše uvedeného výzkumu totiž vyplynulo, že značné množství produktových manažerů se na svoji současnou pozici dostalo z pozice produktového specialisty. Pozice produktového specialisty je pak vhodná pro čerstvé absolventy vysokých škol, případně pro praktikanty (například studenty Technické univerzity v Liberci na roční řízené praxi).

Na druhou stranu je třeba počítat s tím, že nové uspořádání bude mít i drobné nevýhody. Některé služby totiž budou z technického pohledu (a tedy i z pohledu produktového manažera) přesahovat jednotlivé segmenty. Například služba Novera telefonní předvolba by zasahovala do působnosti dvou týmu (HOME/SOHO a SME). V tomto případě pak bude mít službu na starosti produktový manažer, do jehož týmu (segmentu) je služba určena primárně – tedy například manažer v týmu SME. Zajištění komunikace a použitelnosti produktu i v jiném segmentu pak bude mít na starosti příslušný segmentový manažer (tedy v tomto případě HOME/SOHO). Výše uvedené přesahy se však týkají pouze části služeb. U ostatních platí, že se použité technologie a postupy segment od segmentu mění. Například většinu služeb založených na ADSL technologiích bude možné řídit v rámci týmu HOME/SOHO.

Nová struktura divize strategie a marketingu rovněž eliminuje poslední dva problémy uvedené na začátku této kapitoly. Manažer interních analýz a jeho malý tým jsou přesunuti přímo pod ředitele divize. Jejich úkolem je poskytování kompletní podpory při vytváření analýz a úpravě interních systému všem pracovníkům divize. Zároveň došlo ke zrušení pozic ředitele úseku segmentového managementu a manažera segmentového oddělení.

Celkově tedy došlo ke zrušení pozic čtyř ředitelů úseků, jednoho vedoucího pracovníka a jednoho produktového manažera. Oproti tomu byly vytvořeny tři pozice ředitele (úseku služeb), jedna pozice vedoucího pracovníka (náhrada za ředitele marketingové komunikace) a čtyři pozice pro produktové specialisty. Kompletní přehled pozic před a po úpravě struktury ukazuje tabulka č. 7.

I když celkový počet zaměstnanců divize stoupl, neznamená to, že by rovněž stouply náklady na provoz oddělení. Pro výpočet změny nákladů použijí následující zjednodušení. Předpokládejme, že náklady (plat včetně daní, benefity, vybavení) na ředitele úseku jsou 120 000 CZK, produktového manažera 80 000 CZK a produktového specialistu 40 000 CZK měsíčně. Pokud výše uvedené částky promítneme do změn v počtech zaměstnanců z tabulky č. 7, zjistíme, že došlo dokonce k mírnému snížení nákladů, a to o 40 000 CZK měsíčně.

Tabulka č. 7 – Celkový počet zaměstnanců (včetně marketingové komunikace)

Pozice	Počet před optimalizací	Počet po optimalizaci
Ředitel divize	1	1
Ředitel úseku	4	3
Vedoucí manažer	3	3
Segmentový manažer	3	3
Produktový manažer	8	7
Produktový specialista	0	4
Asistent – pomocník	8	8
Celkem	27	29

Zdroj: Vlastní zpracování

Návrh nové struktury by nebyl kompletní bez definice pracovní náplně jednotlivých pozic. Stručný souhrn úkolů a povinností jednotlivých pracovníků přeorganizované divize strategie a marketing ukazuje tabulka č. 8.

Tabulka č. 8 – Stručná definice úkolů pracovních pozic v nové struktuře

Ředitel divize strategie a marketing <ul style="list-style-type: none"> schvalování produktových plánů (business plan / business case), komunikační strategie a rozpočtu řízení portfolia služeb – prioritizace zdrojů mezi segmenty
Ředitel úseku služeb (HOME a SOHO / SME / LE a ME) <ul style="list-style-type: none"> příprava produktových plánů (business plan / business case) rozhodování o přidělení zdrojů mezi služby v rámci segmentu
Manažer marketingové komunikace <ul style="list-style-type: none"> příprava firemní komunikační strategie, budování pozice značky podpora při přípravě dílčích produktových komunikačních strategií
Manažer produktové podpory <ul style="list-style-type: none"> poskytování technické podpory při tvorbě interních analýz všem zaměstnancům divize příprava zadání na úpravy systémů a reportů pro pracovníky provozní divize
Segmentový manažer <ul style="list-style-type: none"> koordinace produktové komunikace pro služby v rámci segmentu segmentový výzkum s využitím externích i interních zdrojů podíl na přizpůsobení služeb mířených primárně na jiný segment (řízení přesahů do segmentu)
Produktový manažer <ul style="list-style-type: none"> řízení životního cyklu svěřených služeb koordinace všech složek firmy podílejících se na poskytování svěřených služeb příprava produktové komunikační strategie monitoring trhu a vyhledávání příležitostí pro uvedení nových služeb, příprava návrhů na změny
Produktový specialista <ul style="list-style-type: none"> podpora každodenní práce produktového manažera

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Závěr

Produktový management je dnes využíván v naprosté většině velikých firem. To potvrdil i výzkum využití PM v českých společnostech provedený v druhé části této práce. Podoba a začlenění produktového managementu do organizace firmy se ale liší v závislosti na tom, jestli se jedná o výrobní firmu či firmu poskytující služby. U firem poskytujících služby (ve vzorku byly hojně zastoupeny telekomunikační a finanční společnosti) využívají většinou samostatná produktová oddělení s větším množstvím pracovníků. Objevuje se zde rovněž kombinace segmentového a produktového managementu a využití produktových specialistů. Oproti tomu výrobní B-2-B a B-2-C firmy najímají většinou pouze několik málo produktových manažerů. Ti pak většinou pracují v odděleních spolu s marketingovými pracovníky nebo v odděleních zahrnujících i obchodní zástupce a zákaznickou podporu.

Z pohledu samotné práce produktových manažerů a ostatních pracovníků produktového oddělení výzkum opět potvrdil několik skutečností. Nejdůležitější bylo zjištění, že rozložení pracovního času produktových manažerů odpovídá teorii uváděné v dostupné literatuře a zároveň i mým zkušenostem. Produktivní manažeři zkrátka věnují příliš mnoho času plnění každodenních rutinních povinností (operativě). Výzkum však zároveň prokázal, že zavedení pozice produktového specialisty jakožto pomocníka produktového manažera může výrazně změnit poměr rozložení pracovní doby ve prospěch činností týkajících se dlouhodobějších cílů. Zároveň se podařilo prokázat, že největší část produktových manažerů se na svoji současnou pozici dostala právě z pozice specialisty. Pozici produktového specialisty lze tedy považovat za vhodný odrazový můstek v kariéře produktového manažera a její vytvoření lze doporučit všem větším produktovým oddělením.

Zavedení produktového managementu jako nástroje řízení firmy není jednoduchou záležitostí. Každá firma, která o takovém kroku uvažuje, by se měla předem velmi pečlivě připravit. Měla by důkladně zvážit, jestli je pro firmu produktový management vhodný vzhledem ke stávajícímu portfoliu výrobků nebo služeb. Také by měla jasně definovat, co od zavedení produktového managementu očekává, jak bude vypadat organizační struktura a jaké budou role (úkoly) nových i stávajících pracovníků.

Stejným způsobem jsem postupoval při hledání optimální struktury pro společnost GTS Novera. Tato společnost již sice zavedené produktové oddělení má, avšak struktura tohoto oddělení z mnoha hledisek přestává odpovídat podmínkám na trhu a rozložení vlastního portfolia služeb. Zároveň má produktové oddělení problémy s efektivitou práce produktových manažerů (z firmy se na ně valí příliš mnoho operativy) a některé další dílčí nedostatky.

Z toho důvodu jsem navrhl zcela novou organizační strukturu produktového oddělení. Tato struktura by měla všechny stávající nedostatky odstranit. Díky integraci segmentového a produktového managementu byly vytvořeny týmy, pro něž by neměl být problém uspokojit potřeby zákazníků v daných segmentech ucelenou nabídkou telekomunikačních služeb. Tyto týmy již obsahují pozici produktových specialistů. Předpokládám, že specialisté přeberou značnou část operativy

produktových manažerů. Manažeři se tak budou moci více věnovat tvorbě střednědobé a dlouhodobé produktové strategie a efektivněji plnit cíle společnosti.

Zbývá se tedy podívat ještě na poslední hledisko – a to na finanční pozadí reorganizace celé struktury. I když se v nové struktuře počítá s celkově větším množstvím zaměstnanců, náklady na provoz oddělení nevzrostou. Díky zrušení některých vedoucích pozic totiž dojde k dostatečným úsporám tak, aby tyto úspory mohly financovat vytvoření několika nových pozic pro produktové specialisty. Celkově tak dojde dokonce k drobnému snížení nákladů na provoz oddělení. Teoreticky tedy nic nebrání tomu, aby nová struktura produktového oddělení byla v GTS Novera zavedena.

7. Seznam použité literatury

- [1] GORCHELS, L.: Product Manager's Handbook, McGraw-Hill (2000)
- [2] DVER S.A.: Software Product Management Essentials, Anclore Press (2003)
- [3] DĚDINA, J.: Management a moderní organizování firmy, Grada Publishing (2007)
- [4] STORBACKA, K.: Řízení vztahů se zákazníky, Grada Publishing (2002)
- [5] <http://www.pdma.org> (Product Development and Management Association)
- [6] <http://www.aipmm.com> (Association for International Product Management)
- [7] http://www.managementhelp.org/prod_mng/prod_mng.htm
- [8] <http://www.ct100.cz>
- [9] <http://www.gtsnovera.cz>
- [10] Interní zdroje společností GTS Novera, a.s. a Contactel s.r.o.
- [11] <http://www.marketingovenoviny.cz>
- [12] <http://www.netmba.com>
- [13] <http://www.valuebasedmanagement.net>
- [14] <http://ecommerce.hostip.info>
- [15] <http://www.wikipedia.org>

8. Přílohy

Příloha č. 1 - Seznam otázek, výzkum využití PM v českých společnostech

Otázky vyplněné 1x pro každou firmu (struktura PM)

1) Využívá vaše firma produktový / segmentový management

- a) ANO
- b) NE

Pokračování pouze v případě ANO

2) Jak byste charakterizovali začlenění PM/SM do struktury vaší firmy

- a) PM je samostatná organizační jednotka
- b) PM je součást oddělení Marketing
- c) PM je součást většího oddělení zahrnujícího Marketing, Obchod (Sales)

3) Rozlišujete u vás ve firmě mezi produktovým a segmentovým managementem?

- a) ANO, jedná se o dvě samostatná oddělení
- b) ANO, v rámci jednoho oddělení
- c) NE, využíváme pouze jeden typ managementu

4) Využíváte ve vašem oddělení asistenty pro produktové / segmentové manažery (pozice jako např. Product Specialist, Segment Analyst)?

- a) ANO
- b) NE, ale uvažujeme o zřízení takové pozice
- c) NE

5) Uveďte, prosím, počet zaměstnanců vašeho oddělení ...

6) Specifikujte, prosím, blíže obor činnosti vaší firmy ...

- a) IT / telekomunikace
- b) finance, bankovníctví apod.
- c) energetika
- d) výroba/prodej – průmyslové výrobky, B-2-B
- e) výroba/prodej – spotřební zboží
- f) jiný

7) Počet zaměstnanců firmy

8) Roční obrát v CZK

Otázky pro jednotlivé zaměstnance firmy (práce produktových manažerů)

1) Tento dotazník vyplňuji z pozice

- a) produktového / segmentového specialisty / analytika
- b) produktového / segmentového manažera
- c) vyššího nadřízeného produktových / segmentových manažerů

2) Doplňte, prosím, kolik procent svého pracovního času věnujete následujícím činnostem
operativa (školení, reporty, meetingy apod.)

krátkodobé cíle (monitoring trhu, úprava a vývoj stávajících produktů)

dlouhodobé cíle (monitoring trhu, vývoj nových produktů)

- 3) Jak byste si představoval(a) optimální využití vašeho času
- operativa (školení, reporty, meetingy apod.)
 - krátkodobé cíle (monitoring trhu, úprava a vývoj stávajících produktů)
 - dlouhodobé cíle (monitoring trhu, vývoj nových produktů)
- 4) S kolika různými informačními systémy pracujete?
- a) 1 – 4
 - b) 5 – 8
 - c) s více než 8
- 5) IT systémy, se kterými pracuji nejlépe, charakterizuje následující:
- a) informace (reporty) ze systémů získávám z jednoho centrálního místa
 - b) informace získávám z několika málo míst
 - c) informace získávám z mnoha míst, každý systém má samostatný přístup

Otázka pouze pro produktové manažery

- 6) Prosím vyberte jednu z možností týkající se vašich podřízených
- a) nemám podřízené
 - b) nemám podřízené, ale uvítal bych pomoc asistenta - specialisty / analytika
 - c) mám jednoho podřízeného specialistu / analytika
 - d) mám více podřízených specialistů / analytiků

Upřesňující otázky týkající se kariéry vyplňující osoby

- 7) Kolik let se již pohybujete v oblasti produktového managementu?

- 8) V kolika firmách jste již pracoval(a)?

Specialista

- 9) Na pozici specialisty / analytika jsem se dostal(a)
- a) po ukončení vzdělání
 - b) během praxe, brigády
 - c) z pozice v technickém / IT oddělení
 - d) z pozice v obchodním oddělení nebo z podpory zákazníků
 - e) jinak

Manažer

- 9) Na pozici produktového / segmentového manažera jsem se dostal(a)
- a) z pozice produktového specialisty
 - b) z jiné pozice v technickém / IT oddělení
 - c) z jiné pozice v ekonomickém oddělení (obchod, finance)
 - d) přímo po ukončení vzdělání
 - e) jinak

Vedoucí

- 9) Na pozici vedoucího pracovníka jsem se dostal(a)
- a) z pozice řadového produktového manažera
 - b) z jiné pozice v technickém / IT oddělení
 - c) z jiné pozice v ekonomickém oddělení (obchod, finance)
 - d) jinak

Příloha č. 2 - Seznam oslovených firem a kontaktů

Firma	id_firma	Kontakt	Firma	id_firma	Kontakt
GTS Novera a.s.	35465448	osobní kontakt	Lesy České republiky, s. p.	12447777	lesycr@lesycr.cz
UPC	35418543	info@upc.cz	Česká rafinérská, a.s.	55451133	info@crc.cz
Škoda Holding a.s.	87489453	holding@skoda.cz	SAZKA, a.s.	98741111	info@sazka.cz
ŠKODA AUTO a.s.	56478954	info@skoda-info.cz	Kostecké uzeniny a.s.	32144654	obchod@ku.cz
Cadence Innovation	12458749	info@cadenceinnovation.cz	DEZA, a.s.	14634748	posta@deza.cz
Komerční banka	42354164	mojebanka@kb.cz	FIC CZ s.r.o	77441334	info@fic.cz
ČSOB	75312547	info@csob.cz	Unilever ČR, spol. s r.o.	32154468	web dotazník
ČSA	48641867	Call.Centre@csa.cz	NOWACO Czech Republic s.r.o.	13246799	nowaco@nowaco.cz
Česká spořitelna, a.s.	23478946	csas@csas.cz	Tesco Stores ČR a. s.	32146744	info@cz.tesco-europe.com
Raiffeisenbank a.s.	47643549	info@rb.cz	Karlovarské minerální vody a.s.	79841166	info@mattoni.cz
Allianz pojišťovna, a. s.	27841244	klient@allianz.cz	MADETA a.s.	66164612	madeta@madeta.cz
Česká pojišťovna a.s.	97422455	klient@cpoj.cz	STOCK Plzeň a.s.	33231344	sales@stock.cz
Kooperativa	78412411	info@koop.cz	První novinová společnost a.s.	22114447	sluzby@pns.cz
RWE Transgas, a.s.	54784453	info@rwe.cz	BorsodChem MCHZ, s.r.o.	99424131	posta@bc-mchz.cz
CEZ a.s.	98454543	cez@cez.cz	Fakultní nemocnice v Motole	44457777	reditelstvi@fnmotol.cz
Skynet a.s.	21414575	brno@skynet.cz	Česká pošta, s. p.	21245555	info@cpost.cz
Telekom Austria CZ a.s.	11244789	info@volny.cz	STUDENT AGENCY	41677439	info@studentagency.cz
Nestlé Česko s.r.o.	45745115	consumer.service@cz.nestle.com	Pivovary Staropramen a.s.	47414569	info@staropramen.cz
Danone a.s.	65414566	info@danone.cz	Budějovický Budvar, národní podnik	13177416	budvar@budvar.cz
VIZA AUTO CZ, s.r.o.	23224458	info@vizaauto.cz	STIVAL a. s.	21141114	info@stival.cz
Preciosa a.s.	45417621	info@preciosa.com	UNICORN	32147333	unicorn@unicorn.eu
JABLONEX GROUP a.s.	24774574	info@jablonexgroup.com	Skanska CZ a.s.	14379874	skanska@skanska.cz
Baťa a.s.	74544564	kontakt@bata.cz	Robert Bosch odbytová s.r.o.	79463211	info@cz.bosch.com
Spolchemie	47747701	info@spolchemie.cz	NetCentrum, s. r. o.	66515646	produkt@netcentrum.cz
SETUZA a.s.	42112445	setuza@setuza.cz	Seznam.cz, a.s.	54546954	marketing@firma.seznam.cz
POLABSKÉ MLÉKÁRNY a.s.	21454874	info@polabske.cz	ATLAS.CZ, a.s.	25476514	komunikace@atlas-as.cz
Hamé a.s.	45134646	hame@hame.cz	Unient Communications, a.s.	42347941	zakaznik@viphone.cz
Vitana, a.s.	32131464	vitana@vitana.cz	ANECT a.s.	32131344	anect@anect.com
Severochema	12145445	liberec@severochema.cz	ČZ a.s.	46374888	desta@czas.cz
HUSKY CZ, s.r.o.	31165444	husky@huskycz.cz	BOLL, Mountain & Outdoor Gear	77474471	info@boll.cz
Hannah Czech a.s.	45431978	info@hannah.cz	GORENJE spol. s r.o.	11998991	marketing@mora.cz
Litex	75477413	litex@lit.cz	SPOLANA a.s.	21211377	spolana@spolana.cz
ORAVA, s.r.o.	24797778	objednavky@orava.eu	GiTy, a.s.	48777477	info@qity.cz
JITEX a.s.	32549879	jitex@jitex.cz	RUDOLF JELÍNEK a.s.	72111411	rielinek@rielinek.cz
RAVAK a.s.	47877788	info@ravak.cz	RYOR a.s.	84884481	ryor@ryor.cz
Druchema	95146497	info@druchema.cz	BOHEMIA CRYSTALEX TRADING a.s.	84731544	bct@bct.cz
Lybar, a.s.	75641641	info@lybar.cz	Okula Nýrsko a.s.	86646314	service@okula.cz
OP Prostějov Profashion	87884411	info@op-profashion.cz	Pěkný-Unimex s.r.o.	82212123	pu@pekny-unimex.cz
JITONA a.s.	12457445	jitona@jitona.cz	Vulkan a.s.	84313121	info@vulkan.cz
TESCOMA s.r.o.	13111214	tescoma@tescoma.cz	Telefónica O2 Czech Republic a.s.	89979411	osobní kontakt
T-Mobile Czech Republic a.s.	45648784	osobni.kontakt	ETA a.s.	87874131	eta@eta.cz
Vodafone Czech Republic a.s.	87744111	osobni.kontakt	Brano a.s.	89896146	info@brano.eu
Unipetrol	11224646	info@unipetrol.cz	České radiokomunikace, a.s.	77464474	info@radiokomunikace.cz
MORAVIA STEEL, a.s.	45177744	info@moravia-steel.cz	Tesla, a.s.	32121763	qr@tesla.cz
UniCredit Bank CZ, a.s.	75133111	info@unicreditgroup.cz	VELUX Česká republika, s.r.o.	32887888	info.v-cz@VELUX.com
České dráhy, a.s.	32121114	info@cd.cz	Volksbank CZ, a.s.	24155545	mail@volksbank.cz
Třinecké železářny, a.s.	98541411	podatelna@trz.cz	ZETOR TRACTORS a. s.	23369887	zetor@zetor.cz
Plzeňský Prazdroj, a. s.	71346464	info@prazdroj.cz	TATRA, a.s.	33331545	tatra@tatra.cz
Zentiva, a.s.	22122145	web dotazník	T-Systems	33221117	web dotazník
eD' system Czech, a. s.	11145444	info@edsystem.cz	Lesy České republiky, s. p.	12447777	lesycr@lesycr.cz

Příloha č. 3 - E-mail pro oslovení manažerů v českých společnostech

Přeji pěkný den,

prosím přepošlete tento dopis libovolnému pracovníku Vašeho produktového nebo segmentového oddělení (nebo do oddělení Marketing).

Vážený kolego,

měl jsem to potěšení pracovat v produktovém oddělení v jedné z největších společností v České republice po téměř tři roky (na pozicích Product Specialist a Product Manager). I když jsem se rozhodl svou profesi dočasně opustit a věnovat se studiu, stále se o oblast produktového managementu intenzivně zajímám.

Proto jsem jako součást své diplomové práce vytvořil webový dotazník, jehož cílem je zmapovat využití produktového managementu v českých společnostech a dozvědět se něco málo o práci produktových manažerů (a ostatních pracovníků produktového oddělení).

Chtěl bych Vás a pokud možno i Vaše spolupracovníky poprosit o vyplnění tohoto dotazníku (otázka max. 3 minut). Dotazník může po zadání identifikačního kódu (viz. níže) vyplnit až 10 různých pracovníků Vašeho oddělení.

Na oplátku za vyplnění dotazníku Vám pošlu sumarizované výsledky výzkumu - dozvíte se tak třeba něco málo o tom, jak vidí svou práci kolegové v ostatních společnostech.

Vstup do dotazníku a více informací naleznete na <http://vyzkumpm.ic.cz>

Předem Vám děkuji,

Ondřej Mašek

ID Vaší firmy:

ID pracovníků: až

Seznam elektronických příloh na CD

- diplomová práce ve formátu PDF a WORD (soubory DP_maseko.pdf a DP_maseko.doc)
- kompletní zdrojové soubory webového dotazníku (adresář VyzkumPM)
- zdrojová data pro zpracování výzkumu (soubor vyzkum_odpovedi.xls)
- zdrojová data obrázků a schémat (soubor schemata.vsd)